

Be here, be there, be
everywhere...

And further

Be here, be there, be everywhere...

And further

The future is not some place we are going to, but one we are creating. The paths are not to be found, but made...

John Schurr, futurist

Naam:	Juliette Verheij
Studentnummer:	08021910
Jaar:	4, 2011-2012
Opleiding	Facility Management De Haagse Hogeschool Academie Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN, Den Haag
Begeleider:	Dhr. P. Pouw
Externe beoordelaar:	Dhr. R. Streuper
Organisatie:	JCI IFM Boeingavenue 8 1119 PB, Schiphol-Rijk
Begeleider:	Dhr. P. van Rijn
Medebegeleider:	Dhr. V. Verheijdt
Rapport:	Afstudeeronderzoek
Periode:	01 februari 2012 – 01 juli 2012
Datum	22 mei 2012

Auteurs referaat

Dit rapport omvat een onderzoek naar het verbeteren van de **binding**, het **contact** en het **overleg** tussen medewerkers van JCI. Een toenemend aantal medewerkers van JCI Nederland is veel onderweg dat kan zorgen voor inefficiëntie van het werk. Gedurende het onderzoek zullen **enquêtes** en **interviews** worden afgelegd om achter de **huidige situatie** te komen in relatie tot de **reisbewegingen** die medewerkers momenteel maken. Daarbij wordt er onderzocht welke **activiteiten** waar worden gehouden. Tevens wordt er, door het afleggen van enquêtes en interviews, een programma van **wensen** en **eisen** opgesteld zodat deze input kunnen geven voor de aanbevelingen. Het onderzoek, en hierbij de aanbevelingen, dragen bij aan **efficiency**, **effectiviteit** en **duurzaamheid** doordat medewerkers minder reisbewegingen hoeven te maken waardoor er minder **CO² uitstoot** en **minder reistijd** is.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, Het Nieuwe Werken, huisvestingsstrategie, Johnson Controls, binding, contact, overleg, reisbewegingen, efficiency, effectiviteit, duurzaamheid, productiviteit.

Managementsamenvatting

Momenteel is het zo dat door de snelle groei en focus op Nederland als groeimarkt, de kantoorbehoefte en mobiliteit van organisaties verandert. Zo ook bij Johnson Controls (JCI), waarbij een toenemend aantal medewerkers van JCI Nederland veel onderweg is tussen het enige hoofdkantoor dat JCI heeft en de verschillende accounts. Met dit rapport is er een aanzet gemaakt een advies te geven ten aanzien van het beter faciliteren van de medewerkers zodat het werk voor hen een stuk gemakkelijker te realiseren is.

Dit onderzoek heeft geleid tot het beter in kaart brengen van de huidige situatie met betrekking tot de reisbewegingen en welke activiteiten medewerkers op welke locatie verrichten. Op basis van deze gegevens wordt een programma van wensen en eisen opgesteld om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling:

Op welke wijze kan JCI Nederland het beste het overleg, het contact en de binding van de medewerkers die door heel Nederland werken faciliteren zodat deze effectiever, efficiënter en meer duurzaam zijn?

Om een advies te kunnen geven ten aanzien van het efficiënter, effectiever en duurzamer faciliteren van de medewerkers waardoor het contact, de binding en het overleg wordt versterkt is een theoretisch onderzoek verricht. In dit theoretisch onderzoek worden de ontwikkelingen van het nieuwe werken in kaart gebracht waarbij zowel het belang van face to face contact als het technologische contact wordt besproken. Hierdoor wordt er tevens gekeken welke manier er voor zorgt dat er efficiënter, effectiever en duurzamer om kan worden gegaan met het reizen.

Naast het theoretische onderzoek zijn er enquêtes en interviews afgelegd met 20 teamleiders waarvan 75% een vergelijkend reisprofiel heeft met het eigen team. De uitkomsten van de enquêtes geven meer inzicht in de huidige situatie en de uitkomsten van de interviews gaan meer over de wensen en eisen van de medewerkers. De resultaten van de enquêtes en interviews zijn de input van de huidige situatie met betrekking tot de reisbewegingen, maar tevens kan er een programma van wensen en eisen worden opgesteld die input leveren voor de aanbevelingen.

Na de inventarisatie van de wensen en eisen van de medewerkers en het onderzoek kan er geconcludeerd worden dat het face tot face contact essentieel blijft om het contact, de binding en het overleg te versterken. Vooral bij de eerste twee contact momenten, daarna kan de technologie WebEx ervoor zorgen dat er nog efficiënter, effectiever en duurzamer om kan worden gegaan met de reisbewegingen.

Aanbeveling 1

Om toch face to face te kunnen overleggen, maar minder reisbewegingen te hoeven maken, zijn third spaces de uitkomst. Dit zijn ruimtes die organisaties verhuren aan andere organisaties waarbij medewerkers niet alleen toegang hebben tot een werkplek in ruil voor geld, maar ook de nieuwste technologieën kunnen gebruiken. Hierbij kunnen medewerkers elkaar halverwege ontmoeten en toch face to face overleggen. Dit zorgt meteen op de korte termijn voor minder CO2 uitstoot. Doordat medewerkers elkaar face to face ontmoeten wordt de binding en het (sociale) contact versterkt. Op lange termijn kan dit ervoor zorgen dat de productiviteit omhoog gaat. Ook kan er meer kwaliteit worden geleverd, omdat er minder reisbewegingen gemaakt hoeven worden waardoor er extra productieve uren over zijn. Deze aanpak kan zorgen voor een andere dienstverlening.

Aanbeveling 2

Op lange termijn kan JCI, met het opgeleverde geld van het gebruik van third spaces, investeren in WebEx. WebEx is een technologie die het mogelijk maakt om in 'real time' met elkaar te kunnen overleggen. Hierbij kan er nog duurzamer gewerkt worden, waarbij medewerkers nog minder reisbewegingen maken. Zij kunnen gewoon, met gebruik van hun laptop en webcam, overleggen waarbij de emoties en het non verbale meer wordt versterkt dan audio overleggen die momenteel gebruikt worden binnen JCI.

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie voor de Academie van Facility Management. Deze afstudeerscriptie is bestemd voor de opdrachtgever, studenten en docenten van de Haagse Hogeschool en eventueel andere geïnteresseerden.

Deze afstudeerscriptie is tot stand gekomen naar aanleiding van een afstudeeronderzoek om een zo optimaal mogelijke werkomgeving te creëren bij de doelgroepen op het gebied van het contact, de binding en het overleg tussen medewerkers van JCI. Dit onderzoek is verricht in opdracht van het consultancy team binnen Johnson Controls te Schiphol-Rijk.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om mijn stagebegeleider Paul Pouw te bedanken voor de hulp gedurende het onderzoek. Eveneens wil ik Paul van Rijn, Vincent Verheijdt en Kim Ruigrok van JCI bedanken voor het meedenken over de opdracht, de aanpak en de uitwerkingen.

Juliette Verheij
Schiphol-Rijk, 22 mei 2012

Inhoudsopgave

Definities.....	8
Inleiding	9
1 Onderzoeksverantwoording	10
1.1 Het probleem	10
1.2 Hoofdvraag.....	11
1.3 Onderzoekstypering	11
1.4 Afbakening	11
1.5 Deelvragen	12
1.6 Onderzoekstechnieken	13
1.7 Verwacht eindproduct	14
1.7.1 Randvoorwaarden	14
2 Johnson Controls Incorporated	15
2.1 Global Workplace Solutions	16
2.1.1 Strategy & Change.....	17
3 Theoretisch kader	18
3.1 Het nieuwe werken	18
3.2 Belang van het (sociale) contact	19
3.3 Face to face versus virtueel.....	20
3.3.1 Face to face gebaseerd.....	20
3.3.2 Virtueel gebaseerd	21
3.4 Duurzaamheid	22
3.4.1 Nut.....	22
3.4.2 Noodzaak.....	22
4 De onderzoeksuitkomsten.....	23
5 Huidige situatie.....	24
5.1 Klanten van JCI	24
5.2 Verschillende profielen van JCI	25
5.3 Relatie tussen de profielen	26
5.4 De activiteiten	27
5.4.1 Het overleg	29

5.4.2	Face to face versus virtueel	29
6	Overleg typen die mogelijk zijn binnen JCI	31
6.1	Overleg typen	31
6.2	Haalbaarheid binnen JCI	31
7	Het duurzame aspect	33
8	Gewenste situatie	35
8.1	Relatie tussen de profielen	35
8.2	De activiteiten	35
8.2.1	Face to face versus virtueel	36
9	Conclusie	39
9.1	Relatie tussen de profielen	39
9.2	De activiteiten	39
9.2.1	Face to face versus virtueel	39
10	Aanbevelingen	41
10.1	Aanbeveling 1	41
10.2	Aanbeveling 2	41
10.3	Aanbeveling 3	42
10.4	Conclusie	43
11	De implementatie	44
12	Consequenties	46
12.1	Financiële consequenties	46
12.1.1	Korte termijn kosten	46
12.1.2	Korte termijn baten	46
12.1.3	Lange termijn kosten	47
12.1.4	Lange termijn baten	47
12.1.5	WebEx kosten	48
12.1.6	WebEx baten	50
12.2	Organisatorische consequenties	51
12.3	Persoonlijke consequenties	51
	Literatuuropgave	52

Definities

7S model	Model om de interne organisatie aan de hand van zeven s'en te analyseren (strategie, structuur, stijl van leidinggeven, staf, sleutelvaardigheden, significante waarden, systemen)
BE	Building Efficiency
Binding	Een band tussen personen, waar van het culturele gedeelte meespeelt
Contact	Het communiceren tussen personen waar minder werkgerelateerde functionaliteit aan vast kan zitten
GWS	Global Workplace Solutions
HNW	Het Nieuwe Werken
JCI	Johnson Controls Incorporated
Overleg	Het functioneel communiceren
S&C	Strategy & Change
Third space	Een 'third space' is een organisatie die ruimte verhuurt aan een andere organisatie. Dit kan verhuurd worden per uur, per dag, per week of per maand. Niet alleen hebben organisaties toegang tot een werkplek in ruil voor geld, maar ook de nieuwste technologieën kunnen worden gebruikt

Inleiding

In het kader van de afstudeerfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool is een afstudeeronderzoek uitgevoerd voor de organisatie Johnson Controls.

Johnson Controls (JCI) is een wereldwijde organisatie die het zoeken naar mogelijke nieuwe innovatieve oplossingen met een balans tussen mens en omgeving, als core business heeft. Door het gebruik van nieuwe middelen en door de integratie van technologieën, kunnen deze nieuwe oplossingen worden gebruikt om een veiliger, mooier en meer duurzame omgeving te creëren.

Een van de divisies van JCI is Global Workplace Solutions. In deze divisie is: 'Het nieuwe werken' een core business. Global Workplace Solutions implementeert het nieuwe werken wanneer gevraagd wordt door klanten om zo een efficiëntere, veilige en meer duurzame omgeving te creëren. Ondanks het feit dat Global Workplace Solutions marktleider is op het gebied van het creëren van nieuwe innovatieve werkruimtes volgens de wensen van de klanten, is de focus naar de medewerkers van JCI zelf, verwaterd.

Omdat het nieuwe werken al is toegepast en de medewerkers daarom veel werkgerelateerde activiteiten op verschillende locaties verrichten, ontstaat het probleem dat overleg en contact leidt tot veel reisbewegingen. Het onderhouden van contacten wordt als inefficiënt en mogelijk ineffectief ervaren. Is er een slimmere manier om medewerkers te faciliteren? Het consultancy team Strategy & Change binnen Global Workplace Solutions heeft mij gevraagd om naar dit onderwerp onderzoek te doen. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdvraag:

Op welke wijze kan JCI Nederland het beste het overleg, het contact en de binding van de medewerkers die door heel Nederland werken faciliteren zodat deze effectiever, efficiënter en meer duurzaam zijn?

Het verwachte eindproduct is een advies dat gericht is op het verbeteren van de structuur van het overleg, de binding en het contact van de nationaal verspreide medewerkers. Met dit advies kan JCI een efficiëntere, effectievere en duurzamere werkomgeving creëren waarbij naar de wensen en eisen van de medewerkers is geluisterd.

Dit rapport is verdeeld in verschillende onderdelen. Het eerste hoofdstuk gaat over de onderzoeksverantwoording die hier wordt verduidelijkt. Na dit hoofdstuk zal de organisatie worden beschreven. Hierin staat precies wat JCI is en voor welk team dit onderzoek wordt uitgevoerd.

Informatie over de aspecten die voorkomen met betrekking tot het onderzoek wordt uitgelegd in het theoretische kader, het hoofdstuk volgend op de organisatieomschrijving. Na het theoretisch kader wordt de huidige situatie met betrekking tot het overleg, het contact en de onderlinge binding beschreven. Dit hoofdstuk is gebaseerd op de antwoorden uit de enquêtes en interviews met de medewerkers. Het vijfde hoofdstuk van dit rapport is besteed aan het omschrijven van een 'best case scenario'. In dit hoofdstuk worden de wensen en eisen van de medewerkers beschreven en tevens vergeleken met de literatuur. Nadat de huidige en gewenste situatie zijn beschreven, worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Vervolgens wordt er een implementatie stapsgewijs beschreven. De bijlagen zijn te vinden in het bijgevoegde verslag.

1 Onderzoeksverantwoording

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen is een onderzoeksopzet vastgesteld. In dit hoofdstuk wordt het probleem van de organisatie JCI verduidelijkt en wordt een hoofdvraag geformuleerd. Naast de hoofdvraag worden deelvragen geformuleerd die door het rapport heen beantwoord zullen worden zodat er uiteindelijk een oplossing voor de hoofdvraag zal zijn.

1.1 Het probleem

In Nederland is er één hoofdkantoor van JCI in Schiphol-Rijk. Anno 2012 werken er rond de 700 medewerkers door heel Nederland. Het aantal medewerkers zal naar verwachting nog blijven groeien. In het hoofdkantoor kunnen de medewerkers werken en/of overleggen. Dit hoofdkantoor is tevens een ontmoetingsplek voor internationale klanten, omdat het hoofdkantoor gevestigd is naast het vliegveld Schiphol. Op het hoofdkantoor is Het Nieuwe Werken (HNW) al toegepast. Dit betekent dat bijna niemand een eigen vaste werkplek heeft en men dus flexibel is wanneer en waar men werkt.

Momenteel is het zo dat door de snelle groei en focus op Nederland als groeimarkt, de kantoorbehoefte en mobiliteit van de organisatie verandert. Een toenemend aantal medewerkers van JCI Nederland is veel onderweg. Dit betekent echter wel dat de medewerkers voor collegiaal (sociaal) contact en voor overleggen naar het hoofdkantoor in Schiphol-Rijk moeten, omdat dit het enige hoofdkantoor is dat JCI heeft in Nederland en dat dus fungeert als ontmoetingsplek. Aan de andere kant komt het ook voor dat de medewerkers van het hoofdkantoor juist naar een externe klant op locatie gaan, om daar overleggen bij te wonen. Steeds meer organisaties in Nederland passen hun huisvestingsconcept aan door het creëren van een activiteitgerichte werkplekomgeving. Een activiteitgerichte werkplekomgeving kenmerkt zich door diverse werk- en overlegplekken en faciliteiten die gericht zijn op de ondersteuning van activiteiten zoals informeel c/q formeel overleg, lezen of schrijven, computerwerk en telefoneren. Deze huisvestingsstrategie draagt bij aan efficiency, effectiviteit en duurzaamheid, doordat medewerkers minder reisbewegingen hoeven te maken waardoor er minder CO² uitstoot is en er minder reistijd is. Ook bij JCI groeit het besef van tijd- en plaatsafhankelijk werken. JCI wil bewuster omgaan met haar huisvestingsfaciliteiten en deze faciliteiten afstemmen op onderlinge binding, contact en overleg, zowel binnen als buiten het kantoorgebouw.

JCI wil de werkomgeving van de medewerkers zo optimaal mogelijk maken, waardoor de vraag is ontstaat of er een andere effectievere, efficiëntere en duurzamere wijze is om invulling te geven aan de bedrijfsactiviteit 'overleg' (het functioneel communiceren), binding (het culturele deel) en contact (het communiceren met minder werkgerelateerde functionaliteit). Als JCI deze kwestie niet verder onderzoekt, kan dit leiden tot een negatieve werksfeer bij de medewerkers en uiteindelijk tot een lagere productiviteit door zowel de reistijden als de ineffectiviteit van het overleg, contact en de binding tussen medewerkers.

Door onderzoek te doen naar de verschillende activiteiten in de context van het overleg, het contact en de binding van de medewerkers van JCI en te onderzoeken welke activiteiten waar worden uitgevoerd, kan JCI hier op inspelen. JCI kan kijken in welke mate de verschillende werkgerelateerde activiteiten effectiever, efficiënter en meer duurzaam kunnen worden gemaakt. Hierbij zijn wensen en eisen van medewerkers in relatie tot overleg en mobiliteit essentiële waarden waar rekening mee moet worden gehouden.

Het doel voor JCI is om de activiteiten, het overleg, het vergaderen en het ontmoeten van de medewerkers zodanig te faciliteren dat dit leidt tot duurzaamheid en meer effectiviteit en efficiency en meer tevredenheid bij de medewerkers.

1.2 Hoofdvraag

Om het doel te behalen en zo het probleem te kunnen oplossen, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Op welke wijze kan JCI Nederland het beste het overleg, het contact en de binding van de medewerkers die door heel Nederland werken faciliteren zodat deze effectiever, efficiënter en meer duurzaam zijn?

1.3 Onderzoekstypering

In deze paragraaf worden de verschillende onderzoekstypen, volgens het boek 'De kern van methodologie' (Jonker, 2004), beschreven. Deze onderzoekstypen zijn te vinden in bijlage 1. Tijdens het onderzoek wordt er zowel kwalitatief/kwantitatief onderzoek als beschrijvend/explorerend/toetsend onderzoek gedaan.

Door kwalitatief onderzoek te doen wordt er gewerkt met meningen en gedragingen van de medewerkers die reisbewegingen maken. Dit is nodig om er achter te komen wat de wensen en eisen zijn van de reisbewegende medewerkers. Tijdens het kwantitatieve onderzoek wordt er gekeken naar de frequentie van reisbewegingen die medewerkers maken en hoe dit, op een zo efficiënte, effectieve en duurzame manier, kan worden verbeterd. Het kwantitatieve onderzoek wordt gebruikt om de uitkomsten van gesloten vragen tijdens interviews en enquêtes te analyseren en verschillende variabelen beter te kunnen vergelijken met dezelfde gehouden interviews met andere reisbewegende medewerkers.

Door beschrijvend onderzoek te verrichten worden de huidige en gewenste situatie verhelderd. Hier wordt gekeken naar het efficiënter maken van de activiteiten van de medewerkers waardoor tot nu toe reisbewegingen nodig zijn. Tijdens dit beschrijvende onderzoek wordt er ook gebruik gemaakt van explorerend onderzoek. Dit onderzoekt welke acties, voorwaarden en middelen nodig zijn om tot een gewenste situatie te komen. Tijdens het explorerend onderzoek wordt er gebruik gemaakt van zowel kwalitatief onderzoek als kwantitatief onderzoek om zo het meest optimale resultaat te leveren.

1.4 Afbakening

JCI in Nederland telt momenteel meer dan 700 medewerkers die verspreid door heel Nederland zitten. Deze medewerkers zijn verdeeld in verschillende profielen. Deze profielen zijn:

-  **De core service offerings;** Facilities, Change, Projects, Real Estate en Energy
-  **Support services;** Finance, Technology, Human Resource, Health Safety & Environment en Legal
-  **Account services;** Alle services die nodig zijn ten behoeve van een account

Deze verschillende profielen kunnen werken op verschillende typen locaties. Om de verschillende locaties te verduidelijken wordt er gebruik gemaakt van de volgende termen:

-  **Privé locatie:** Dit is de privé locatie waar de medewerkers wonen
-  **Standplaats:** Dit is de locatie van waaruit de medewerkers het meest werken
-  **Account locatie:** Dit is de locatie van de accounts
-  **Externe locatie:** Dit is de locatie buiten bovengenoemde locaties om. Dit kunnen restaurants, hotels of third spaces zijn.

Voor de core service offerings teams en de support teams is Schiphol-Rijk de thuisbasis. Voor de medewerkers op locatie zal hun standplaats een account locatie zijn. Voor meer informatie over de profielen van JCI wordt verwezen naar bijlage 2.

Vanuit deze verschillende profielen zijn 60 medewerkers geselecteerd die elk meer dan 35.000 kilometer op jaarbasis rijden voor woon- en werkverkeer. Van deze 60 medewerkers zijn 30 teamleiders/managers geselecteerd waarvan 75% een vergelijkbaar reisprofiel heeft als het eigen team zelf. Deze teamleiders/managers zitten verspreid door de 3 soorten profielen van JCI.

1.5 Deelvragen

Om de hoofdvraag zo optimaal mogelijk te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. **Welke contact, binding- en overlegvormen zijn er nu?**
Om erachter te komen welke typen communicatie er bestaan, zonder echt te kijken naar de verschillende technologieën en communicatie tools die JCI nu gebruikt, kunnen andere, voor JCI onbekende, technologieën misschien een oplossing bieden om zo minder reisbewegingen te hoeven maken.
2. **Wat is de huidige situatie als het gaat om het contact, binding- en overlegstructuur van de medewerkers van JCI?**
Deze deelvraag is gebruikt om er achter te komen wat de huidige werkstijl van de medewerkers is. Om er achter te komen hoe het contact en de onderlinge binding kan worden verbeterd, wordt gekeken naar de relaties tussen de verschillende teams en welke activiteiten waar worden verricht.
3. **Welke contact, binding- en overlegvormen zijn er mogelijk binnen JCI?**
Op basis van de inventarisatie van alle communicatievormen die momenteel worden gebruikt, wordt er nu bepaald welke tools toepasbaar zijn binnen JCI.
Door hier aandacht aan te besteden kan er een adequate aanbeveling worden beschreven.
4. **Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers ten opzichte van het contact, de binding- en overlegstructuur?**
Om tot een goede aanbeveling te komen moeten de wensen en eisen van de medewerkers in acht zijn genomen. Dit kan duidelijkheid geven ten opzichte van het verbeteren van het contact, de binding en overlegstructuur waardoor medewerkers efficiënter kunnen werken.
5. **Op welke manier kan contact, binding en overleg bijdragen aan het element duurzaamheid en aan efficiency en effectiviteit?**
JCI heeft het element duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Bij het antwoord geven op de hoofdvraag moet er gekeken worden hoe een eventuele oplossing duurzaam gemaakt kan worden om tot een goede 'duurzame' oplossing te komen die nauw aansluit bij de waarde van JCI.
6. **Welke stappen moeten er binnen JCI genomen worden om potentiële nieuwe contact-, binding- en overlegmogelijkheden te implementeren?**
Voor de start van de implementatie van een nieuwe mogelijke oplossing, moet er worden gekeken naar de verschillende stappen die moeten worden gezet die aansluiten bij de wensen en eisen van de medewerkers van JCI. Dit is belangrijk wanneer JCI de oplossing gaat implementeren, dit zonder veel na te denken kan gebeuren. Elke stap en elke consequentie is al uitgedacht en beschreven.
7. **Welke kosten en baten mag JCI verwachten bij het implementeren van nieuwe contact-, binding- en overlegmogelijkheden?**
Bij het implementeren van een mogelijke oplossing moeten de kosten en baten worden vergeleken. Dit is nodig om te beoordelen of een investering mogelijk is binnen JCI. Als een investering minder geld oplevert dan dat het heeft gekost zou dit niet passen binnen de cultuur van JCI.

1.6 Onderzoekstechnieken

Om een antwoord te kunnen geven op de deelvragen zodat hiermee de hoofdvraag beantwoordt kan worden, wordt er gebruik gemaakt van onderzoekstechnieken.

Observatie

Een van de toegepaste methoden voor het onderzoek is het observeren van kantooractiviteiten op het hoofdkantoor. Tijdens werkuren zijn alle activiteiten met betrekking tot het contact, de binding en het overleg geobserveerd. Observatie komt dus vooral aan bod bij deelvraag 1, 2 en 3. Door middel van observatie wordt er een beter beeld geschetst van de huidige situatie gericht op het contact, de binding en het overleg tussen de medewerkers.

Empirisch

Tijdens het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van twee invalshoeken namelijk:

-  Interviews;
-  Enquêtes.

De dertig medewerkers die geselecteerd zijn, is gevraagd om deel te nemen aan een interview en een enquête in te vullen. De enquête, genaamd 'All in a days work' is gericht op het huidige werkprofiel van de medewerkers en de grootste barrières tijdens werktijden. Meer informatie over de enquête zelf is te lezen in bijlage 3. Naast de enquêtes is er ook gevraagd om tijd te maken voor een interview. Informatie over het interview is te lezen in bijlage 4. Tijdens het interview is er meer aandacht besteed aan de vraag waarom er naar locaties gereisd wordt en welke activiteit daar wordt verricht. Ook is er tijdens het interview meer gekeken naar de eisen en wensen die medewerkers hebben ten opzichte van het overleg, het contact en de binding tussen teams, de klant en de medewerkers zelf. Door vanuit twee invalshoeken te werken kan er een goede analyse worden gemaakt tussen de huidige en gewenste situatie en kunnen de medewerkers zelf inbreng hebben zodat zij voelen dat er naar hen geluisterd wordt. De uitkomst van dit rapport is daar mede op gebaseerd.

Desk research

Dit type onderzoek is gedaan tijdens het analyseren van verschillende gegevens. Samen met het empirische onderzoek kan er een zo optimaal mogelijke oplossing worden gegeven. Bijna alle deelvragen in dit rapport zijn beschreven met behulp van desk research, denk hierbij aan vakbladen, intranet, websites en boeken met betrekking tot het contact, de binding en overleg. Bij het verzamelen van reeds beschikbare informatie, wordt alles op het gebied van contact, binding en overleg in kaart gebracht met duurzaamheid in gedachten.

Literatuuronderzoek

Met het uitvoeren van literatuuronderzoek worden verschillende publicaties onderling vergeleken om samen tot een antwoord te komen. Literatuuronderzoek is gebruikt tijdens het schrijven van deelvraag 4 en 5, omdat er al veel wetenschappelijke onderzoek is gedaan betreffende het aspect duurzaamheid en naar de essentie van contacten, bindingen en overleggen met betrekking tot het nieuwe werken.

Hieronder is een tabel te zien welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt bij de verschillende deelvragen

	Observatie	Empirisch*	Desk research	Literatuur onderzoek
1. Welke communicatie en overlegvormen zijn er nu?	x	x	x	
2. Wat is de huidige situatie als het gaat om de communicatie- afstemming- en overlegstructuur van de medewerkers van JCI?	x	x		
3. Welke communicatie en overlegvormen zijn er mogelijk binnen JCI?	x	x	x	

4. Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers ten opzichte van communicatie- afstemming- en overlegstructuur?		x	x	x
5. Op welke manier kan communicatie bijdragen aan het element duurzaamheid en aan efficiency en effectiviteit?			x	x
6. Welke stappen moeten er binnen JCI allemaal genomen worden om potentiële nieuwe communicatie mogelijkheden te implementeren?		x	x	
7. Welke kosten en baten mag JCI verwachten bij het implementeren van nieuwe communicatie mogelijkheden?		x	x	

*De lijst van alle geïnterviewde medewerkers is te vinden in bijlage 5.

1.7 Verwacht eindproduct

Met dit rapport kan JCI een oplossing implementeren op het gebied van contact, binding en overleg tussen de landelijk verspreid aanwezige medewerkers. Het is de bedoeling dat het advies antwoord geeft op de hoofdvraag. Hierbij zijn alle vereiste aspecten in acht genomen, zoals:

- Wensen en behoeften van de klant
- Verschillende communicatie tools die mogelijk ingezet kunnen worden
- De verschillende stappen die door JCI genomen moeten worden
- De kosten en baten voor een eventuele implementatie.

De uitkomsten kunnen wellicht interessant zijn voor andere organisaties die te maken hebben met een grote mate van decentralisatie van medewerkers waarbij behoefte bestaat aan nieuwe vormen van contact, binding en overleg.

1.7.1 Randvoorwaarden

Om onderzoek te doen zijn er enkele randvoorwaarden die in acht moeten worden genomen.

- Het resultaat van het afstudeeronderzoek levert een advies op voor JCI
- Het onderzoek wordt op strategisch niveau uitgevoerd
- 22 mei is de definitieve deadline
- Middels het afstudeeronderzoek wordt kennis gedeeld binnen JCI
- Eventuele investeringen worden terugverdiend binnen 1 jaar
- De oplossing moet, wanneer nodig, flexibel te veranderen zijn
- De oplossing moet leiden tot een betere sociale interactie bij zowel klanten als medewerkers

2 Johnson Controls Incorporated

In dit hoofdstuk wordt JCI als een organisatie beschreven. De organisatie wordt eerst geheel beschreven en daarna steeds meer gericht op het team waarvoor dit verslag bedoeld is: Het consultancy team dat opereert binnen het Strategy & Change team in de Global Workplace Solutions divisie van JCI. Hoewel het Strategy & Change team werkt binnen de internationale Global Workplace Solutions divisie, is dit rapport bedoeld voor alle medewerkers van JCI binnen Nederland.

JCI is een wereldwijde organisatie die het zoeken naar mogelijke nieuwe innovatieve oplossingen met balans tussen mens en omgeving als core business heeft. Door het gebruik van nieuwe middelen en door de integratie van technologieën, kunnen deze nieuwe oplossingen worden gebruikt om een veiliger, mooier en meer duurzame omgeving te creëren¹.

JCI is begonnen in het jaar 1885 en momenteel werken er meer dan 162.000 medewerkers voor JCI, waarvan 700 medewerkers werken voor JCI Nederland. De organisatie heeft klanten in meer dan 150 landen wereldwijd². De divisie Global Workplace Solutions (GWS) is een afdeling van JCI die klanten voorziet van Real Estate Portfolio Management, Design- en Projectmanagement, Strategisch advies, Energie en Facility Management. Deze divisie heeft meer dan 17.000 medewerkers in meer dan 500 locaties in 90 landen³. Zie bijlage 6 voor de structuur van GWS.

JCI is verdeeld in drie divisies:

-  Building Efficiency
-  Power Solutions
-  Automotive Experience

Alle divisies moeten opereren aan de hand van de term 'duurzaamheid'. Duurzaamheid, in de meest breedste zin van het woord, betekent dat er naast het zo efficiënt mogelijk produceren ook de effecten of activiteiten gerelateerd aan de omgeving, in acht worden genomen. Als sinds de start van de organisatie is de oprichter van JCI, Dhr. Warren Johnson, gefocust op duurzaamheid. Naar aanleiding hiervan heeft JCI verschillende prijzen gewonnen:

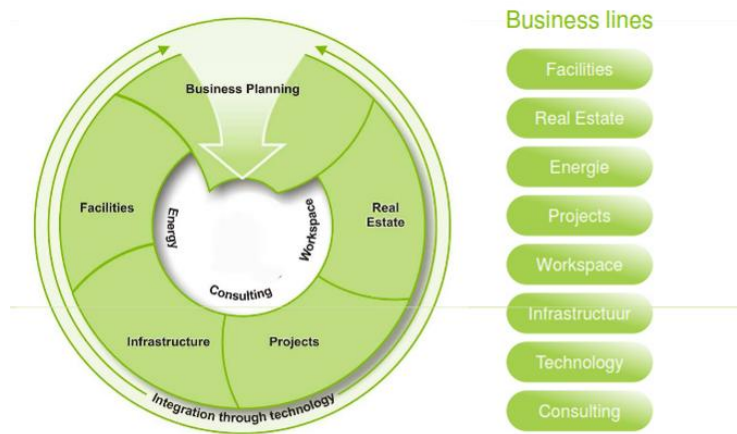
-  Leed (Leadership in Energy and Environmental Design) Platinum certification;
-  2011 "Best Corporate Citizen" by Corporate Responsibility magazine;
-  One of Ethisphere magazine's "World's Most Ethical Companies";
-  One of Fortune magazine's "America's Most Admired Companies" in "auto parts suppliers";
-  Gold Class Recognition for Sustainability by Sustainable Asset Management (SAM);
-  One of Institutional Investor magazine's most shareholder-friendly companies in America.

In onderstaande figuur is een business cirkel getoond met alle services die JCI levert. JCI denkt met deze cirkel een toegevoegde waarde te creëren door het kunnen leveren van het gehele pakket, of door middel van een unieke combinatie van services en expertise aan (potentiële) klanten.

¹ IFM presentatie, JCI 2011 (01-02-2012)

² http://www.johnsoncontrols.nl/publish/nl/nl/over_ons/onze_onderneming/ondernemingsprofiel.html (07-02-2012)

³ http://www.johnsoncontrols.com/publish/us/en/about/our_company/featured_stories/global_workplace_solutions.html (07-02-2012)



Figuur 1: Business circle integral collaboration JCI 2012

Door de jaren heen zijn de producten en diensten die JCI levert veranderd, maar de waarden zijn altijd hetzelfde gebleven. Hieronder staan de belangrijkste waarden genoemd. Voor een uitgebreide beschrijving van de waarden die JCI heeft wordt verwezen naar bijlage 7.

- Integriteit
- Tevredenheid van de klant
- Werknemersbetrokkenheid
- Innovatie
- Duurzaamheid

2.1 Global Workplace Solutions

In de divisie van Building Efficiency is Global Workplace Solutions (GWS) het grootste onderdeel. Zie bijlage 8 voor de bedrijfsportefeuille van de divisie Building Efficiency en bijlage 9 voor het overzicht waar Building Efficiency in opereert. GWS is wereldwijd een van de grootste divisies van JCI. Tegenwoordig is GWS een van de marktleiders op het gebied van het verstrekken van Real Estate en Facility management services. Het belangrijkste doel van GWS is het bereiken van een omzet van 6 miljard dollar in het jaar 2014. Om dit te halen zijn er 3 doelen geformuleerd⁴:

1. Het onderhouden van klanttevredenheid;
2. Het leveren van meerwaarde bij proposities;
3. Het vergroten van het marktaandeel.

Om een beter beeld te krijgen van GWS is er gewerkt met het 7S model van McKinsey. Het gehele model is te zien in bijlage 10. Via het model kan geconcludeerd worden dat JCI een jong, groeiend, informeel en dynamische organisatie is waarbij medewerkers per individu gerespecteerd worden. Er kan zowel gesproken worden van een top-down structuur als van een bottom-up structuur. Medewerkers worden betrokken bij het nemen van beslissingen, maar iedereen moet alles verantwoorden naar diegene die boven hen staat. De waarden en het imago zijn belangrijk voor JCI, waardoor de organisatie al vele prijzen heeft gewonnen. Dit komt ook naar voren bij de strategieën van de organisatie, waarbij de klant koning is en veel diensten c/q producten kan krijgen. Dit komt omdat JCI waardering bij klanten wil creëren door alle services aan de klant aan te kunnen bieden.

In de GWS divisie zijn er drie afdelingen:

1. Core Services Offerings;
2. Strategy, Marketing and Product Development;
3. Global operational excellence.

⁴ WPS FY12 Strategy, JCI 2012 (02-02-2012)

De eerste afdeling van GWS is de core services, de basis die JCI levert aan klanten. Deze afdeling bestaat uit Facilities (consultancy), Real Estate, Projects en Energy. Voor het consultancy team Strategy & Change is dit onderzoek gedaan. Dit team is weer verdeeld in drie teams: Strategy & Change, Performance en het team Risks. Voor meer informatie over het consultancy team wordt verwezen naar bijlage 11.

2.1.1 Strategy & Change

Het Strategy & Change team opereert vanuit de Core Services Offerings. Het team heeft drie belangrijke verantwoordelijkheden: Facility Management, Workplace en Change Management. Hier wordt dus alles geregeld op het gebied van facilitaire diensten, werkplek oplossingen en change management wanneer dit gevraagd wordt door bestaande klanten, maar ook door potentiële klanten. Het team in Nederland bestaat uit 2 leden die nauw samenwerken met het team uit Engeland, dat rond de 15 leden heeft. Binnen dit team wordt het onderzoek verricht.

De visie van het Strategy & Change team is, om het werk voor klanten, hier wordt de klant zelf en de medewerker mee bedoeld, gemakkelijker, leuker en veiliger te maken. Door het analyseren, aanbevelen en implementeren van werkruimtes, kan het team de bezetting verhogen voor elk soort organisatie, voor elke sector, voor elk type facilities. Deze oplossingen moeten werkbaar en duurzaam zijn⁵.

Deze visie valt samen met het doel van het onderzoek, waarbij het werk en dus ook de reisbewegingen efficiënter, effectiever en duurzamer worden voor de medewerker en voor de divisie Global Workplace Solutions. De drie verantwoordelijkheden van het Strategy & Change team worden beschreven in bijlage 12. Deze zijn:

-  Facility Management;
-  Workplace;
-  Change.

⁵ Website: http://www.johnsoncontrols.com/publish/us/en/products/building_efficiency/gws/our_services/workspace.html (27-04-2012)

3 Theoretisch kader

Binnen JCI is het nieuwe werken al geïmplementeerd. Een van de core businesses van het Strategy & Change team is om (potentiële) klanten te adviseren om het nieuwe werken te implementeren waarbij een efficiëntere en meer duurzame werkomgeving kan worden gecreëerd. In dit hoofdstuk wordt de theorie toegepast om het nieuwe werken te introduceren. Als eerste worden de verschillende definities van het nieuwe werken beschreven. Daarna wordt er een stap verder gekeken, namelijk de aspecten die meer van belang zijn voor het (sociale) contact en de binding die het nieuwe werken met zich mee brengt. De aspecten face to face versus virtuele communicatie worden daarna beschreven, omdat deze aspecten bruikbaar kunnen zijn om op deze manier minder reisbewegingen te hoeven maken waardoor het werken binnen JCI efficiënter, effectiever en duurzamer wordt.

3.1 Het nieuwe werken

Werken zonder IT is niet voor te stellen. De ontwikkeling van het mobiele verkeer gaat steeds sneller. Elke mogelijkheid op het terrein van communicatie zal het flexwerken steunen. Al deze aspecten vragen om een andere aanpak... Het nieuwe werken⁶. Het nieuwe werken is een 'hot item'. Iedereen kent het, iedereen praat erover en iedereen wil het, maar wat houdt het nieuwe werken nou echt in? Het nieuwe werken speelt tegenwoordig een steeds belangrijker rol door de volgende markt trends⁷:

- **Het worden van een businesswereld**; het is makkelijker om samen te werken
- **Veranderingen op de arbeidsmarkt**; het is makkelijker om van baan te wisselen
- **Transparante organisaties**; het internet maakt het gemakkelijker iets te vinden
- **Consumerization**; klanten kunnen gemakkelijk veranderen van leverancier naar leverancier

Hoewel er geen duidelijke definitie bestaat van de term 'het nieuwe werken', zijn er een tweetal bronnen gevonden waarbij uitgangspunten worden besproken die aansluiten op dit onderzoek.

Volgens Dhr. Ruurd Baane (Baarna, 2011) zijn deze uitgangspunten⁸:

- **Any time any where**; Medewerkers kunnen overal en wanneer het hen het beste uitkomt werken.
- **Manage your own work**; Medewerkers kunnen de tijd zelf inplannen, mits het doel op tijd wordt behaald.
- **Unlimited access and connectivity**; Doordat de laptop het archief is en internet altijd te gebruiken is, kunnen medewerkers altijd inloggen en werken.
- **My size fits me**; De behoefte van medewerkers om meer zelf te bepalen hoe vaak, hoe lang, waar en wanneer zij werken⁹.

Volgens Dhr. Frans Verlaan, marketing manager bij Microsoft, zijn de drie belangrijkste uitgangspunten¹⁰:

- **The human**; Elke medewerker werkt op zijn eigen manier en plant zijn werkdag hoe het hem of haar het beste uitkomt om het doel vervolgens wel op tijd te behalen.
- **The workplace**; De mogelijkheid om medewerkers een werkomgeving te bieden die is afgestemd op het soort activiteit dat moet worden uitgevoerd.
- **The technology**; Door de nieuwste technologieën kan de medewerker inloggen en communiceren en werken wanneer nodig.

Bovengenoemde uitgangspunten van het nieuwe werken zijn gelijkwaardig met elkaar en bovendien in overeenstemming met het onderzoek zelf. Omdat medewerkers overal en wanneer ze willen kunnen werken, kunnen organisaties hun kantoor zo inrichten dat er activiteit gerelateerde werkplekken ontstaan. Hierdoor is er minder ruimte nodig wat geld voor de organisatie kan opleveren. Aan de andere kant moet er worden geïnvesteerd in extra

⁶ Artikel; Het nieuwe werken trekt voorbij aan het MKB, auteur: L. Vincken, MKB, april 2011

⁷ Interview; Het Nieuwe Werken binnen Microsoft. Frans Verlaan, maart 2012

⁸ Boek; Het nieuwe werken ontrafelt, bricks, bytes and behavior, auteur: R. Baarna, 2011

⁹ Website: <http://www.reynaarde.nl/talentontwikkeling/flexibele-arbeidsrelaties.html> (25-04-2012)

¹⁰ Interview; Het Nieuwe Werken binnen Microsoft. Frans Verlaan, maart 2012

technologieën en communicatie technieken, omdat deze nodig zijn bij het ondersteunen van de behoeften van de medewerkers. Het nieuwe werken is al geïmplementeerd bij JCI en de medewerkers zijn in staat om overal te werken en op welk tijdstip ze willen. Doordat er overal en altijd gewerkt kan worden wordt al gauw de laptop gezien als werkplek. Hierdoor sluit dit uitgangspunt weer nauw aan bij dat van Microsoft; de werkplek is fysiek. Bij het gebruiken van verschillende technologieën wordt het virtueel werken gestimuleerd. De term 'human' wordt beschreven in paragraaf 3.2.

3.2 Belang van het (sociale) contact

Nu er gekeken is naar het nieuwe werken in het algemeen, gaat deze paragraaf een stuk verder. Wat heeft het nieuwe werken als gevolg voor het contact en de binding van de medewerkers?

Volgens de piramide van Maslow, die te zien is in bijlage 13 is het sociale contacten zowel belangrijk in de privésfeer als op het werk. Hierbij wordt het hoofdkantoor vaak gezien als een verbinding van elkaar. Het zogenoemde wij-gevoel¹¹. Omdat medewerkers bij het nieuwe werken geen vaste werkplek hebben en geregeld buiten de deur hun werk doen, wordt het kantoor meer gezien als een ontmoetingsplek dan een echte werkplek. Een plek waar de medewerkers samenkomen om te overleggen, ideeën uit te wisselen en het groepsgevoel op te laden¹². Bij het nieuwe werken wordt er gewerkt met drie belangrijke aspecten die de medewerkers ondersteunen¹³.

-  **Bricks;** Facilities, huisvesting
-  **Bytes;** IT
-  **Behavior;** HR, gedragskant

Tussen boven genoemde aspecten moet er een goede balans zijn om het nieuwe werken tot een succes te maken in een organisatie. Tijdens dit onderzoek wordt er extra aandacht besteed aan het aspect 'behavior'. Hierbij wordt vooral gekeken naar het contact, het overleg en de binding tussen de medewerkers. Door het nieuwe werken is de binding tussen de medewerkers aan het verwateren. Dit komt omdat medewerkers vaker vanuit huis werken en niet meer op kantoor, waardoor het contact vermindert. Om de betrokkenheid tussen medewerkers te verbeteren zijn er drie mogelijkheden beschreven door Dhr. G. Meijer¹⁴.

1. **Open communicatie;** Communicatie moet tweezijdig zijn. De organisatie moet naar de mensen luisteren, en de door hen aangedragen informatie benutten. Werknemers moeten zich van hun kant ook uitspreken; oprecht, nuttig en met respect voor de ander.
2. **Zeggenschap;** Mensen die zich oprecht verantwoordelijk tonen, hebben behoefte aan een zekere mate van zeggenschap, zeker ten aanzien van de uitoefening van de eigen functie. De organisatie moet hierop kunnen inspelen, zonder dat voor elke paperclip of kopietje toestemming van een leidinggevende nodig is, waardoor werknemers als een kind behandeld worden.
3. **Succes delen;** Succes een sterk bindmiddel in een organisatie. Succes betekent de afwezigheid van ernstige problemen en genereert een wij-gevoel. Want iedereen maakt graag deel uit van succes.

Als manager is het bij het nieuwe werken belangrijk om de medewerker vrijheid te geven, te vertrouwen en verantwoordelijkheden af te kunnen laten leggen¹⁵. Omdat het nieuwe werken meer resultaatgericht is dan planningsgericht, is het nodig om medewerkers hun eigen verantwoordelijkheden te geven om zo op tijd een doel te bereiken¹⁶. De aansturing verandert van 'ik controleer' naar 'ik geef vertrouwen'¹⁷. Door tijdens resultaatafspraken ook afspraken op groeps-, afdelings- of zelfs organisatieniveau mee te nemen, worden medewerkers gestimuleerd om meer en beter met elkaar samen te werken om zo gezamenlijk een doel te behalen¹⁸.

¹¹ Boek; Aan de slag met het nieuwe werken. Auteur: D. Bijl, 2009

¹² Artikel: Het kantoor als ontmoetingsplek, HNW Blog, februari 2012

¹³ Boek; Het nieuwe werken ontrafelt, bricks, bytes and behavior, auteur: R. Baarna, 2011

¹⁴ Website: <http://www.personeelslog.nl/2008/09/30/drie-manieren-om-medewerkers-te-binden/> (1-05-2012)

¹⁵ Artikel; leuk of niet, ook de klassieke manager moet aan 'het nieuwe werken', auteur: L. Kusiak, Facto magazine, 01-11-2011

¹⁶ Artikel; Nieuwe werken is funest voor liefde op de werkvloer, auteur: W. Bezemer, Algemeen Dagblad, 03-03-2012

¹⁷ Boek; Het nieuwe werken ontrafelt, bricks, bytes and behavior, auteur: R. Baarna, 2011

¹⁸ Boek; Aan de slag met het nieuwe werken. Auteur: D. Bijl, 2009

Omdat het virtueel werken een steeds grotere rol speelt is het belangrijk voor een manager om goed te blijven communiceren met de medewerkers. Het blijft een uitdaging om het virtuele werken te implementeren, maar medewerkers moeten leren hoe deze virtuele groei naar audio meetings, e-mailen, video conferencing en face to face communicatie te managen op een zo effectieve en efficiënte manier¹⁹. Tegenwoordig zijn er technologieën waarbij in 'real time' kan worden overlegd. Hierbij kunnen emoties, en dus het non verbale gedrag, worden getoond waardoor het contact en de binding tussen de medewerkers wordt versterkt.

"There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success, than to take the lead in the introduction of a new order of things."

Niccolo Machiavelli, Italian futurist
The Prince (1532)

3.3 Face to face versus virtueel

Bij het nieuwe werken kunnen medewerkers ervoor kiezen om minder uren op het kantoor te zijn. Dit betekent dat medewerkers elkaar minder zien²⁰. Het is voor de organisatie belangrijk om te weten of er een sterke groepscohesie is of niet. Wanneer er een sterke cohesie is, is het belangrijk om elkaar vaker te zien omdat een gezamenlijk doel sneller kan worden behaald. Het overleg tussen personen is nodig voor het spreiden en delen van informatie. Dit hoeft niet te gebeuren in het hoofdkantoor, maar dit kan overal²¹. Voor JCI betekent dit dat het spreiden en delen van informatie ook op de verschillende accounts kan worden gedaan. Er zijn vier typen van overleggen²²:

- **Instructie geven;** Uitleggen en taken verdelen
- **Informatief overleg;** Uitwisselen van informatie staat centraal
- **Besluitvormend overleg;** Voortgang van taken bespreken. Informatie uitwisselen, besluiten nemen.
- **Brainstorm overleg;** Nadenken over en zoeken naar verschillende oplossingen voor een probleem.

Omdat we leven in een samenleving waar het samenwerken en innoveren steeds belangrijker wordt voor organisaties, is het belangrijk dat, naast goede werkplekken en goede faciliteiten zodat medewerkers ongestoord kunnen werken, ook wordt gekeken naar het goed en het zo snel mogelijk kunnen delen en verspreiden van informatie en expertise²³. Een smoelenboek is een simpel idee dat ervoor zorgt dat medewerkers elkaar snel kunnen vinden²⁴. Niet alleen het contact met andere medewerkers kan belangrijk zijn, ook het risico dat de waarden van de organisatie verwateren bij het individu is van belang²⁵. Een organisatie moet door het nieuwe werken meer aandacht besteden aan de relaties tussen de verschillende teams zodat zij sneller en beter hun werk kunnen verrichten. Vooral bij de eerste twee contactmomenten is het van essentieel belang dat dit face to face gebeurt, omdat de binding zo versterkt en beide medewerkers beter op elkaar kunnen inspelen. De verdere contact momenten kunnen gehouden worden via een virtueel overleg om zo efficiënt en effectief te werk te gaan. Hoe groter het non verbale contact, hoe sterker de binding tussen medewerkers.

3.3.1 Face to face gebaseerd

Face to face overleg is een belangrijk ingrediënt voor het communiceren. Face to face overleg kan overal gehouden worden, maar de meest voorkomende locatie is het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor dient als een verzamelplaats voor medewerkers. Het is een plek waar mensen gemakkelijk kunnen praten met elkaar. Niet alleen de locaties van de

¹⁹ Artikel; Managing a virtual workplace, auteur: W. Cascio, University of Colorado, 2000

²⁰ Artikel; Een andere kijk op de wereld van het nieuwe werken, auteur: J. Bregman, Facto magazine, 2011

²¹ Artikel; Mobile possibilities, auteur: IBM, IBM Global guide to mobile network, 20-08-2004

²² Boek; handbook P&O; <http://www.groothandelinlevensmiddelen.nl/index.php?id=43>

²³ Artikel; Hoe bepaal je welke activiteiten op kantoor plaatsvinden? www.mkb servicedesk.nl 08-04-2011

²⁴ Website; <http://www.smoelenboek.eu/info/> (24-04-2012)

²⁵ Artikel; Het nieuwe werken; een visie, auteur: G. Maas, Facto magazine, 2011

organisatie zelf kunnen figureren als een verzamelplaats, ook derde partijen worden steeds vaker gebruikt als aanbieder van een werk- en verzamelplek.

Third space

De Engelsen kwamen met het woord 'Third space of Serviced Office'. Een 'third space' is een organisatie die zijn ruimte verhuurt aan een andere organisatie. Dit kan verhuurd worden per uur, per dag, per week of per maand²⁶. Niet alleen hebben organisaties toegang tot een werkplek in ruil voor geld, maar ook de nieuwste technologieën en business tools kunnen worden gebruikt. In zo'n 'third space' of business centers, deelt iedereen een gezamenlijke receptioniste, keuken, toilet en vergaderruimtes.

Deze 'third spaces' omvatten business centers, clubs, bibliotheken en informele ruimtes zoals een koffie corner²⁷. Volgens de organisatie Regus, een Britse organisatie die een van de grootste bedrijven is die flexibele werkruimtes aanbiedt, is er onderzoek gedaan naar deze 'third spaces'. De uitkomst van het onderzoek laat zien dat 75% van de 17.000 geïnterviewden, die werknomaden zijn, hebben gezegd dat een scheiding tussen werk en privé een van de belangrijkste redenen is om deze 'third spaces' te gebruiken. Het verbeteren en verhogen van productiviteit en hierbij minder stress zijn de belangrijkste redenen om van 'third spaces' gebruik te maken. Ook het contact met andere organisaties helpt bij het verbeteren van het imago van de eigen organisatie²⁸.

Third spaces hebben drie belangrijke voordelen op financieel, milieu en cultureel gebied. De kosten van vastgoed worden verlaagd terwijl meer mensen van één ruimte gebruik kunnen maken. Gezamenlijke ruimtes zorgen ervoor dat de werkplek keuze, controle en verantwoordelijkheden over waar gewerkt kan worden, verbeterd. Hierbij worden third spaces gezien als milieu vriendelijk omdat er minder middelen worden gebruikt en alle faciliteiten die nodig zijn om productief te kunnen werken, aanwezig zijn.

Volgens Ray Oldenburg, een socioloog uit Florida, zijn er 8 karakteristieken te vermelden over deze 'third spaces':

1. Gevestigd op neutraal gebied
2. Zelfstandig optreden
3. Conversatie is de belangrijkste activiteit
4. Laagdrempelige toegankelijkheid
5. Biedt gastvrijheid en faciliteert een stroom van vaste klanten
6. Houdt een laag profiel
7. Het onderhoudt een creatieve bui
8. Het treedt op als een thuis weg van huis

3.3.2 Virtueel gebaseerd

Een ding is zeker: het werken is steeds afhankelijker van technologieën. De laatste paar jaar werken mensen steeds meer via verschillende netwerken. Voor het verkrijgen van een betere balans tussen werk en privé zijn de technologieën een uitkomst²⁹. Het verspreiden en ontvangen van informatie gaat door het gebruiken van technologieën sneller. Dit leidt tot een verhoging van de snelheid van het werk. Niet alleen de technologieën ondersteunen het individu, ook computer gebaseerde systemen zoals video conferencing of audio conferencing ondersteunen virtuele interactie tussen groepen van mensen die samen werken³⁰. Hoewel nieuwe manieren van communicatie en interactie tussen medewerkers in virtuele omgevingen steeds vaker nodig zijn, blijft face to face communicatie essentieel voor succesvolle werkplekken³¹. Bij JCI is het virtueel ontmoeten steeds belangrijker geworden door het vliegverbod dat onlangs bij JCI van kracht is geworden als gevolg van de economische crisis.

²⁶ Boek: consulting for dummies, auteur: B. Nelson, P. Economy, 2008

²⁷ Regusblog: <http://regusblog.tumblr.com/post/12163747416/third-place-gains-pace> (12-03-2012)

²⁸ Artikel: Netwerken en flirten in het flexkantoor, auteur: J. Leijten, NRC, 03-03-2012

²⁹ Artikel; Het Slimme werken: het kantoor is en blijft belangrijk, auteur: J. van t Wout, Het nieuwe werken blog, 09-06-2011

³⁰ Artikel; The Virtual workplace: a reality now, auteur: W. Cascio, University of Colorado, 2001

³¹ Artikel; Managing a virtual workplace, auteur: W. Cascio, University of Colorado, 2000

Begin jaren tachtig was het gebruik van de computers in de samenleving bijna niet aanwezig. Twee typen innovatieve technologieën hebben dit beeld veranderd: de introductie van de pc en de opkomst van het internet³². De rol van tijd en plek krimpt aanzienlijk door het stimuleren van de mogelijkheden van telecommunicatie. De evolutie van het internet ondersteunt het nieuwe werken. Organisaties maken tegenwoordig gebruik van een variëteit van communicatie- en overlegmanieren tijdens het overleggen. De meest voorkomende instrumenten zijn gebaseerd op technologieën die hieronder worden beschreven. Voor een meer uitgebreidere versie wordt verwezen naar bijlage 14 met daarbij de voor- en nadelen van het visuele overleg.

-  Conference call;
-  Video conferencing;
-  Telepresence;
-  WebEx (of vergelijkend);
-  Office Communicator.

3.4 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een begrip dat de laatste jaren veel gebruikt wordt bij organisaties. Duurzaamheid, in de meest brede zin van het woord, betekent dat er naast het zo efficiënt mogelijk produceren ook gekeken wordt naar de aspecten die een relatie hebben met het milieu en de omgeving.

Omdat de planeet uitgeput raakt, vervuult en opwarmt kan de kwaliteit van het leven in gevaar komen. Duurzaamheid gaat hierbij veel verder dan alleen de ecologische duurzaamheid van de planeet zelf. Ook het welzijn van de mensen komt hoger op de ranglijst te staan, maar de economie moet nog wel winstgevend blijven. Dit leidt allemaal tot de 3 P's waar meer aandacht aan moet worden besteed³³³⁴:

-  Planet: De gevolgen voor het milieu;
-  People: Mensen binnen en buiten de omgeving;
-  Profit: Economische effecten van goederen en diensten.

3.4.1 Nut

Naarmate de maatschappij 'duurzaamheid' belangrijker gaat vinden, zal een groene reputatie zorgen voor meer klanten (en dus meer opbrengsten) en voor een grotere aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt³⁵.

3.4.2 Noodzaak

Als duurzaamheid wordt vertaald naar minder reisbewegingen en hiermee minder CO²-uitstoot dan levert Het Nieuwe Werken daaraan automatisch een bijdrage³⁶. Enerzijds door een besparing op de energiekosten in het koelen, verwarmen en verlichten van het kantoor en anderzijds door minder te reizen in zowel 'woon-werk' als in 'werk-werk' verkeer. Ook het gebruik maken van technologieën kan meewerken aan het duurzamer worden. Medewerkers hoeven minder reisbewegingen te maken doordat zij via technologieën kunnen overleggen.

³² Boek: De digitale werker: het DNA van de nieuwe organisatie, auteur: E. Hengstmengel, 2000

³³ Boek; Aan de slag met het nieuwe werken. Auteur: D. Bijl, 2009

³⁴ Website: <http://hetnieuwewerkenblog.nl/iedereen-duurzaam-hnw/> (25-04-2012)

³⁵ Boek; Aan de slag met het nieuwe werken. Auteur: D. Bijl, 2009

³⁶ Website; <http://www.mvonederland.nl/bedrijfsproces/huisvesting-ict-bedrijfsvoering> (30-04-2012)

4 De onderzoeksuitkomsten

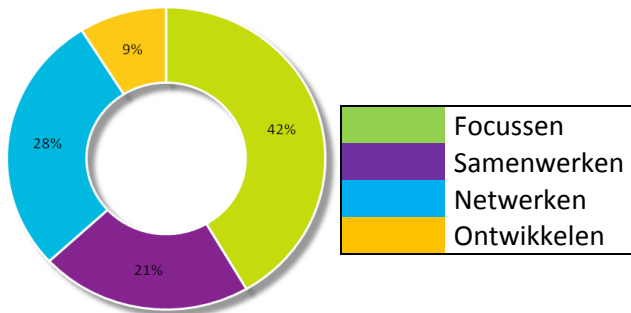
Zoals verteld in paragraaf 1.6 wordt er tijdens dit onderzoek gewerkt vanuit 2 invalshoeken, namelijk:

-  Interviews
-  Enquêtes

Om een kort overzicht te geven met de uitkomsten van deze invalshoeken, zijn de belangrijkste uitkomsten ten opzichte van de hoofdvraag te zien in dit hoofdstuk.

69% van de geïnterviewde medewerkers hebben face to face contact en -overleg als voorkeur.

Van de respondenten werkt gemiddeld **33%** buiten kantoor, 18% werkt op de privé locatie en 49% op kantoor.

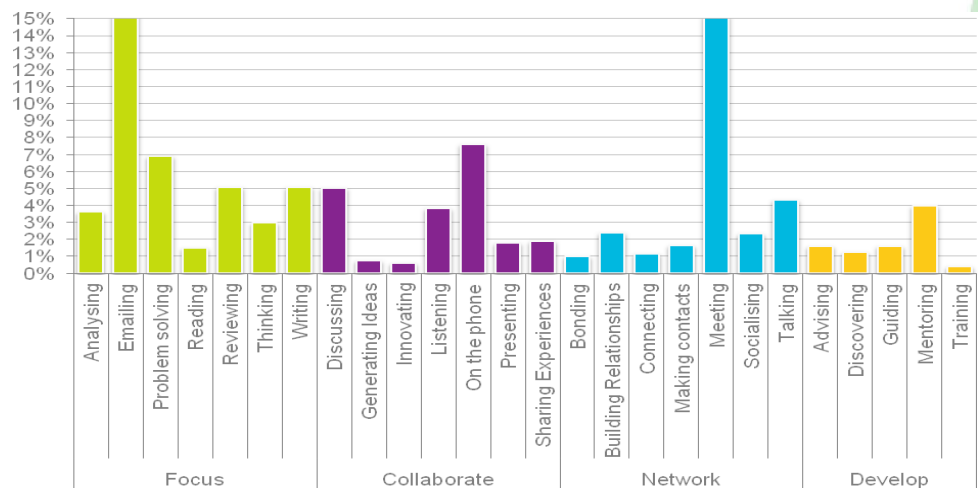


42% van de medewerkers hebben focus gerelateerde werkzaamheden. Maar omdat overleg, het contact en de binding van belang is, wordt het samenwerken en netwerken samen de hoofdactiviteit met **49%**.

De **sociale contacten en teambuilding** worden vooral verricht op de standplaats, **focus werkzaamheden** op de privé locatie, en vertrouwen winnen en verkopen op het account.

De grootste barrière tijdens werkuren is **het reizen tussen locaties** met een totaal van **13,2uur** per week.

Tijdens het netwerken en samenwerken zijn praten, sociaal contact, telefoneren, discussiëren en overleggen de meest voorkomende activiteiten.



Gemiddeld reizen medewerkers **740 km** per week per persoon.

46,7 % van de respondenten zijn open minded met betrekking tot veranderingen op het werk, 33,3% enthousiast, 13,3% is niet overtuigd en 6,7% onzeker.

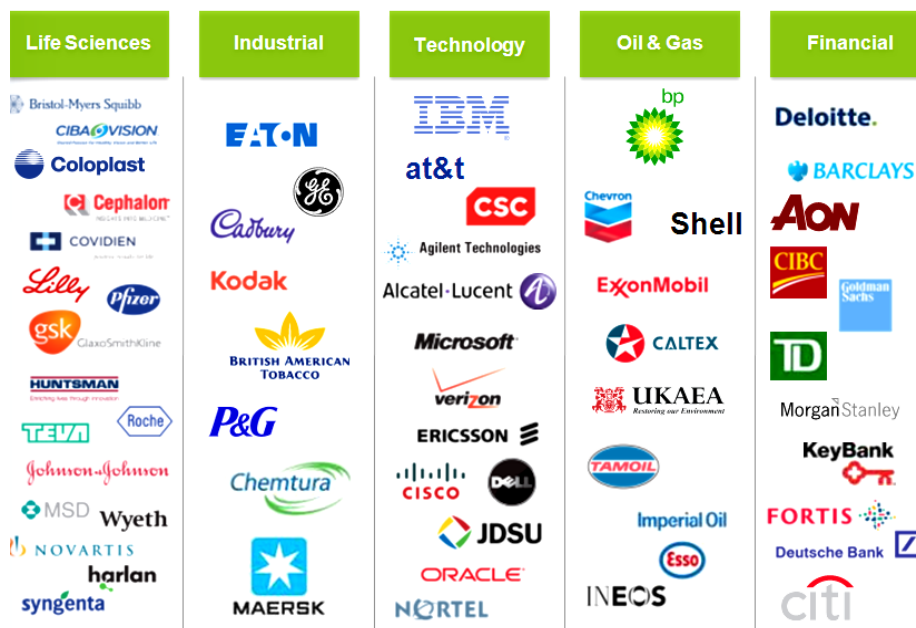
Telepresence heeft de eerste voorkeur met een totaal van **45%**, WebEx volgt met **20%**.

5 Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven met betrekking tot het overleg, het contact en de binding tussen de medewerkers van JCI. JCI is gevestigd te Schiphol-Rijk wat tevens het enige hoofdkantoor in Nederland is. Een kwart van de medewerkers heeft Schiphol-Rijk als standplaats, de rest van de medewerkers is gevestigd op de verschillende accounts. De accounts zijn locaties waar klanten van JCI gevestigd zijn.

5.1 Klanten van JCI

Zoals eerder vermeld, in hoofdstuk 2, opereert JCI in meer dan 150 landen wereldwijd op de zogenaamde accounts. Deze accounts zijn verdeeld in verschillende markten zoals te zien is in figuur 2. Op deze accounts werken medewerkers van JCI om gedeelten van het werk op zich te nemen zodat de klantenorganisatie zich kan focussen op de core business van het betreffende bedrijf.



Figuur 2: Accounts van JCI

In boven genoemde accounts werken in Nederland meer dan 700 medewerkers van JCI. In Nederland zijn de grootste accounts van JCI de hieronder genoemde bedrijven:

-  Deloitte
-  Philips
-  BP
-  IBM
-  P&G
-  Shell
-  Ericsson
-  Cisco
-  Maersk

De accounts van JCI zijn verspreid door heel Nederland. Om een beter beeld te krijgen waar de klanten gevestigd zijn is figuur 3 toegevoegd. Elke donkerblauwe punt is een account van JCI en de lichtblauwe punt is het hoofdkantoor, dat gevestigd is op Schiphol-Rijk.

- Global Workplace Solutions headquarter – Schiphol Rijk
- Global Workplace Solutions Customers

Figuur 3: Accounts van JCI gevestigd door NL

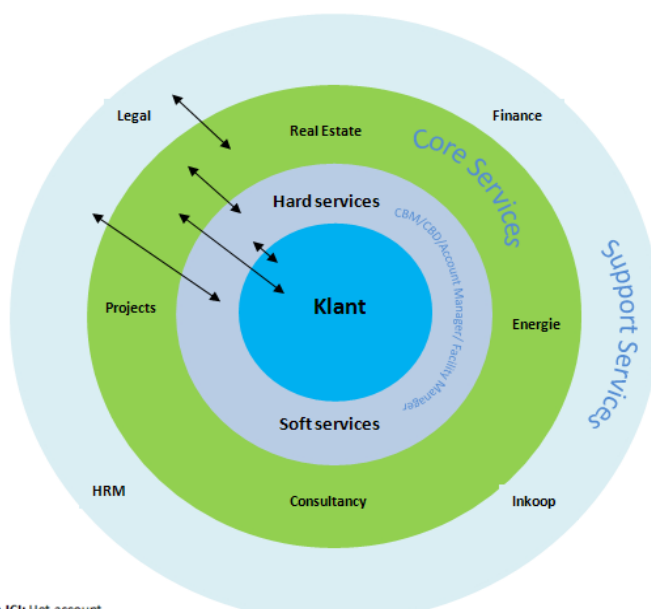


Het aantal medewerkers is de laatste jaren aanzienlijk gegroeid waardoor het aantal medewerkers momenteel boven de 700 ligt.

5.2 Verschillende profielen van JCI

In bijlage 6 is een structuur te zien van de Global Workplace Solutions divisie. Hier zijn drie verschillende profielen in te zien. Achter de verschillende profielen zijn de teams benoemd:

- **De core service offerings;** Facilities, Change, Projects, Real Estate en Energy
- **Support services;** Finance, technology, Human Resource, Health Safety & Environment en Legal
- **Account services;** Alle services die nodig zijn op een account



- De klant van JCI; Het account
- De kern van JCI; het aanbieden van FM aan klanten, de hard- en softservices
- Integrated Facility Management; De optionele services
- Ondersteunende diensten; Ondersteund geheel Johnson Controls
- ↔ Communicatie stroom

Figuur 4: Profielen van JCI

De core business van JCI Nederland is het bieden van Facility Management. Per klant, binnen JCI termen: account, verschilt dit in zowel het bieden van hard services als soft services. Onder hard services wordt het beheer van een gebouw en het onderhoud van het gebouw bedoeld. Dit is meer de technische kant. Onder soft services worden vooral de catering en schoonmaakdiensten bedoeld. Het verschilt per account welke services daar door JCI worden uitgevoerd (denk hierbij aan het contract en de grootte van een organisatie). De medewerkers die voor één account werken, zijn gevestigd op het account zelf. In een dergelijk account is een relatiestroming gemaakt zoals zichtbaar is gemaakt in bijlage 2. Zoals te zien is, is er bij elk account een andere titel voor de eindverantwoordelijkheid. Dit kan de Customer Business Manager zijn, de Customer Business Director, de Account Manager of Facility Manager. De naam is per account verschillend, net hoe de klant wenst hoe ze gaan heten. De eindverantwoordelijken zijn diegene die direct contact hebben met de contactpersoon van de klant zelf.

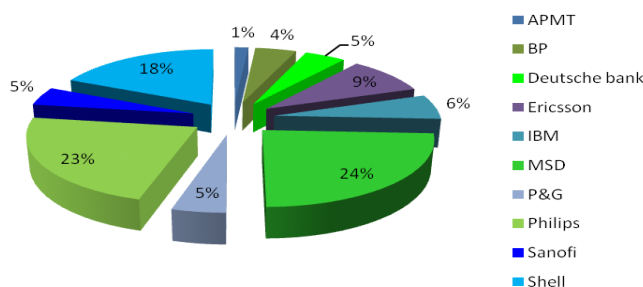
Naast de kern, wordt er ook Integrated Facility Management (IFM) aan geboden aan klanten. Dit zijn optionele diensten zoals Real Estate, Projects en Consultancy die worden aangeboden aan accounts. Deze optionele diensten hebben Schiphol-Rijk als standplaats, maar werken voor de klant. Zij reizen dus veel tussen accounts waar zij momenteel voor aan het werk zijn. De optionele diensten zijn volledig afhankelijk van accounts. De optionele services, IFM, kunnen ook contact hebben met de klant zelf, maar communiceren dit wel naar de eindverantwoordelijke van JCI op dat account zelf. De ondersteunende diensten zoals Finance en Human Resources ondersteunen de gehele organisatie. Deze secundaire laag heeft het hoofdkantoor, Schiphol-Rijk, als standlocatie en heeft geen contact met de contactpersoon van de klant zelf, maar wel met het primaire proces van JCI.

5.3 Relatie tussen de profielen

Om de binding tussen de medewerkers te verbeteren moet er eerst gekeken worden naar de huidige situatie betreffende de relaties tussen de teams. Zoals in paragraaf 4.2 al is uitgelegd, zijn er drie soorten profielen binnen JCI. Deze verschillende profielen kunnen werken op verschillende typen locaties. Om de verschillende locaties te verduidelijken wordt er gebruik gemaakt van de volgende termen:

- **Privé locatie:** Dit is de privé locatie waar de medewerkers wonen
- **Standplaats:** Dit is de locatie van waaruit de medewerkers het meest werken
- **Account locatie:** Dit is de locatie van de verschillende accounts
- **Externe locatie:** Dit is de locatie buiten bovengenoemde locaties om. Dit kunnen restaurants, hotels of third spaces zijn.

Om tot een goed overzicht te komen tussen deze drie profielen is er in bijlage 15 een relatiematrix te zien. Vanuit deze matrixen is er een grafiek gemaakt die laat zien tussen welke accounts het meeste contact is binnen de verschillende profielen. Deze grafiek is te zien in figuur 5.



Figuur 5: Percentages waar tegenwoordig het meeste contact met accounts is

De accounts waar tegenwoordig, vanuit de core services offerings en support services, het meeste contact mee is, zijn:

- MSD
- Philips
- Shell

Tussen de accounts bestaat een heuse eilandencultuur. Tussen de accounts is geen of een matige relatie. Dit komt omdat de medewerkers die een account als standplaats hebben, alleen contact met het eigen account hebben. Zij gaan dus nauwelijks of niet naar het hoofdkantoor om daar werkzaamheden te verrichten.

Samenvattend kan er gezegd worden dat er een sterke relatie is tussen sommige accounts en de profielen core services en support services. Het contact is echter niet sterk tussen de medewerkers van JCI die een account als standplaats hebben met de medewerkers die het hoofdkantoor als standplaats hebben. Dit komt omdat het contact dat de core services en support services hebben met accounts, meestal met de managementteamleden van de klant zelf is.

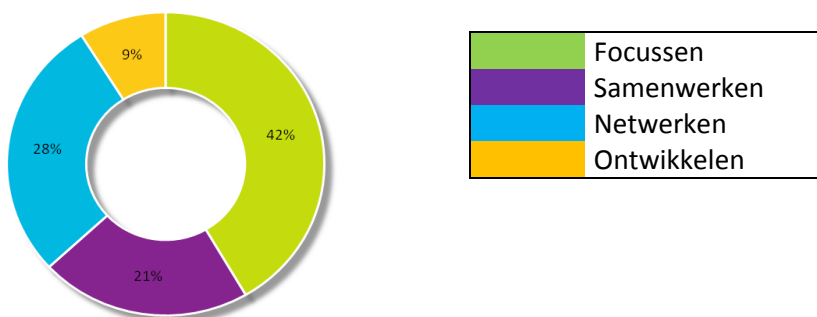
5.4 De activiteiten

Nu uitgelegd is welke accounts een relatie hebben met de teams die het hoofdkantoor van JCI als standplaats hebben, wordt er in dit hoofdstuk uitgelegd waarom de medewerkers van geheel JCI reizen. Welke activiteit wordt waar gedaan en waarom op die locatie?

Uit de enquêtes is gebleken dat de gemiddelde medewerker 18% werk gerelateerde activiteiten uitvoert op de privélocatie, 33% op een account of externe locatie en de overige 49% werkgerelateerde activiteiten uitvoert op de standplaats. Dit is verder uitgewerkt in bijlage 16. Al de werk gerelateerde activiteiten worden onderverdeeld in vier hoofdactiviteiten:

-  **Focussen;** Focussen is een werkstijl die concentratie en minimale verstoring vereist. Meestal wordt er alleen gewerkt, maar als samenwerking nodig is wordt dit georganiseerd. Dit kan virtueel, over de telefoon of face-to-face zijn.
-  **Samenwerken;** Samenwerken is een interactieve werkstijl waarbij twee of meer mensen samenwerken aan hetzelfde onderwerp. Dit kan formeel of informeel zijn.
-  **Netwerken;** Netwerken is een werkstijl gebaseerd op het tot stand brengen van formele of informele relaties tussen mensen, iets dat aanleiding geeft tot het onderling delen/ uitwisselen van kennis en informatie.
-  **Ontwikkelen;** Ontwikkelen is een werkstijl die draait om leren. Aangeboden onderwijs, individuele studie of lerend, met als doel: Het vergroten van kennis.

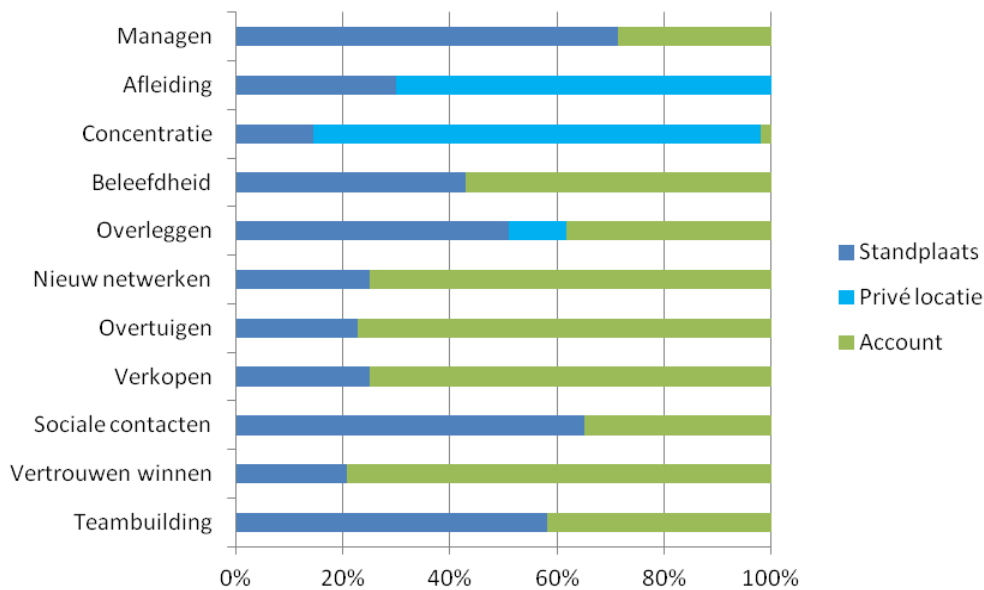
Om alle bestaande activiteiten verdeeld te zien in deze vier hoofdactiviteiten, wordt verwezen naar bijlage 17. Uit de enquête is naar voren gekomen dat 42% vooral focus werkzaamheden uitvoert. Omdat dit onderzoek gaat om het versterken van het contact, het overleg en de binding tussen teams, zijn de activiteiten samenwerken(21%) en netwerken(28%) samen de meest uitgevoerde activiteiten met een totaal van 49%. Zie figuur 6 voor de verdeling van de hoofdactiviteiten tussen de medewerkers van JCI.



Figuur 6: Uitvoering van de hoofdactiviteiten

Figuur 7 wordt gebruikt om te kijken naar de werk gerelateerde activiteiten die worden uitgevoerd door de medewerkers van JCI. In deze grafiek wordt er gekeken waar de activiteiten worden uitgevoerd. Hier is gebruik gemaakt van drie locaties:

-  Privé locatie
-  Standplaats
-  Account locatie

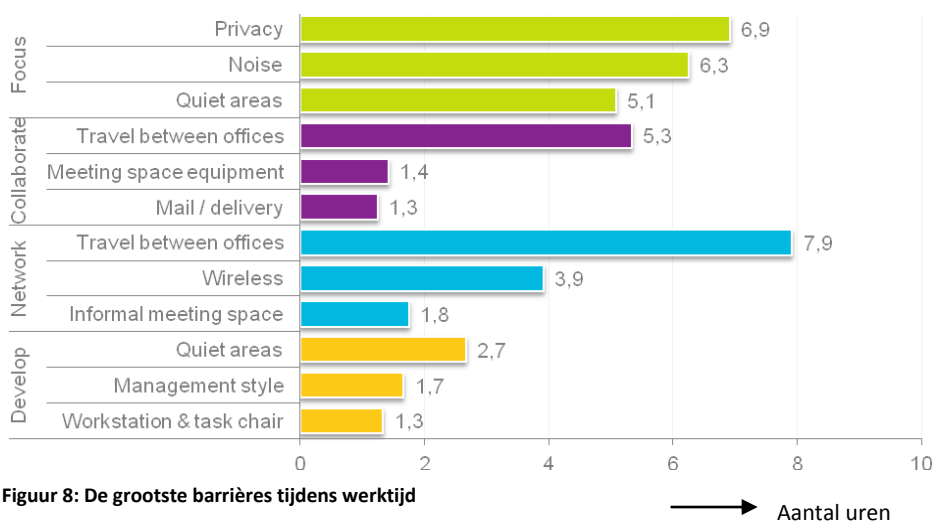


Figuur 7: Uitgevoerde activiteiten per locatie

Zoals te zien is in bovenstaand figuur (figuur 7) worden vooral concentratiewerkzaamheden verricht op de privé locatie. De reden hiervoor is het ontbreken van afleiding en contact. Het overleg en teambuilding worden bijna gelijkwaardig uitgevoerd op zowel de standplaats als de accountlocatie. Er wordt in paragraaf 4.4.1 meer op het overleg ingegaan, omdat deze activiteit, ná concentratie, het meest wordt uitgevoerd en meer van toepassing is op het onderzoek.

De standplaats is een verzamelplaats voor alle medewerkers. Sociale contacten en teambuilding zijn de hoofdactiviteiten die op het hoofdkantoor uitgevoerd worden. Het overtuigen, vertrouwen winnen en het verkopen van producten en diensten wordt meer gedaan op de account locatie. Zoals in paragraaf 4.3 al wordt gezegd is er tussen het hoofdkantoor van JCI en de klantenlocatie meer interactie dan tussen het hoofdkantoor van JCI en de medewerkers van JCI die op deze klantenlocatie werkzaam zijn. Om een nieuw product of nieuwe dienst te verkopen wordt er veel gewerkt met de activiteit overleg. Alle profielen binnen JCI hebben overleg met de klant zelf en zullen daarvoor naar die betreffende locatie moeten reizen. Het reizen naar de klant wekt vertrouwen waardoor nieuwe netwerken kunnen worden ontwikkeld en dit leidt tot het verkopen van een dienst of product.

Bij het uitvoeren van een werk gerelateerde activiteit kunnen verschillende aspecten zorgen voor een vertraging. In bijlage 18 en in figuur 8 is er een grafiek te zien met de, volgens de enquête, grootste barrières om werkzaamheden uit te kunnen voeren. De grootste barrière tijdens werktijd is het reizen tussen de verschillende locaties met in totaal 13,2 uur per week vertraging (5,3uur vertraging bij het samenwerken en 7,9uur bij het netwerken).



Figuur 8: De grootste barrières tijdens werktijd

→ Aantal uren

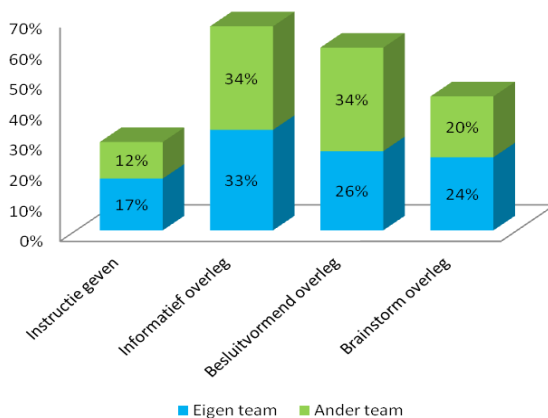
De barrière die volgt is het gebrek aan privacy. Uit verschillende interviews kwam naar voren dat het hoofdkantoor van JCI niet genoeg faciliteiten heeft om rustig te kunnen werken, denk hierbij aan stilte-ruimtes. Geluidsoverlast is een probleem tijdens het proberen te focussen op het werk.

5.4.1 Het overleg

Het overleg is de activiteit waar het contact en de binding van de medewerkers naar voren komt. Tijdens het interview is er onderzoek gedaan naar onderstaande typen overleg:

- **Instructie geven;** Uitleggen en taken verdelen
- **Informatief overleg;** Uitwisselen van informatie staat centraal
- **Besluitvormend overleg;** Voortgang van taken bespreken. Informatie uitwisselen, besluiten nemen.
- **Brainstorm overleg;** Nadenken over en zoeken naar verschillende oplossingen voor een probleem.

Per week worden er gemiddeld per medewerker 12 overleggen gehouden, dit kan door middel van IT en face to face. In figuur 9 is te zien dat vooral de brainstorm overleg en het geven van instructie gebruikt worden binnen het eigen team. Het besluitvormend overleg wordt het meest gehouden met een ander team. Met een ander team wordt zowel het team van de klant bedoeld als een ander team binnen JCI. Als er een overleg wordt gehouden met een klanten team is dit voornamelijk met het managementteam en met leveranciers. Deze overleggen worden gehouden op het account, omdat er zo meer vertrouwen wordt gewonnen om uiteindelijk iets te kunnen verkopen.



Figuur 9: Verschillende typen van overleg verdeeld over het eigen team en een ander team

Hieruit kan worden samengevat dat de grootste activiteit die wordt uitgeoefend, het samenwerken en overleggen is. Tijdens het overleggen met andere teams worden veel reisbewegingen gemaakt omdat dit helpt met het vertrouwen winnen en verkopen van de diensten en producten die JCI levert. Dit leidt echter ook weer tot de grootste barrière; het reizen tussen locaties.

5.4.2 Face to face versus virtueel

Het overleg tussen verschillende personen en/of teams kan zowel face to face als via technologieën. Van bovengenoemde overleggen is er een ratio waarvan 69% van de overleggen face to face wordt gehouden en 31% via technologieën. Volgens de medewerkers is interactie de voornaamste reden om een overleg face to face te houden. In het boek 'Inleiding tot de gedragstherapie' (Hermans, 2006) staat dat 70% van de communicatie bestaat uit non verbaal gedrag en 30% uit verbaal gedrag³⁷. Meer dan 90% van de geïnterviewden geeft als reden dat er meer interactie tussen personen is bij face to face overleg. De emotie speelt een belangrijke rol tijdens het overleg, helemaal tijdens brainstorm sessies.

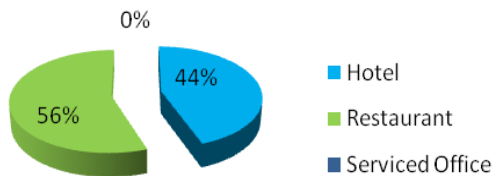
³⁷ Boek: Inleiding tot de gedragstherapie, auteur: D. Hermans, 2006

Face to face gebaseerd

Volgens de medewerkers die geïnterviewd zijn, wordt 69% van de overleggen face to face gehouden. Een face to face overleg kan op drie verschillende locaties worden gehouden:

- Op het hoofdkantoor
- Op een account
- Op een externe locatie

De reden waarom medewerkers gebruik maken van externe locaties is, omdat er op het hoofdkantoor van JCI zelf onvoldoende capaciteit is. Ook de reistijd speelt mee in de besluitvorming waarom medewerkers sneller kiezen voor een externe locatie in plaats van te reizen naar het hoofdkantoor. Door het gebruiken van externe locaties kunnen personen elkaar halverwege ontmoeten.

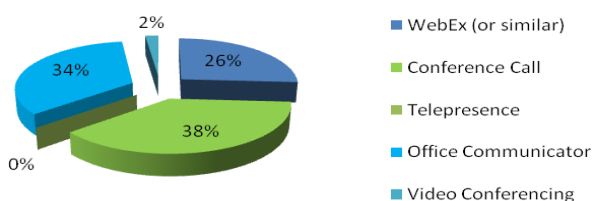


Figuur 10: Overleg op externe locaties

43% van alle medewerkers die geïnterviewd zijn, houdt wel eens een overleg op een externe locatie. In figuur 10 is te zien dat de medewerkers die gebruik maken van externe locaties vaker in een restaurant overleg plegen dan in een hotel. Dit heeft te maken met de bijkomende kosten van een hotel. In figuur 10 is ook te zien dat er nog geen gebruik wordt gemaakt van de zogenoemde third spaces.

Virtueel gebaseerd

Van de medewerkers die geïnterviewd zijn, wordt 31% van de overleggen via technologieën gehouden. Onderstaande grafiek (figuur 11) laat zien dat 38% van de totale overleggen die via IT worden gehouden, via conference call gaan. 34% gebruikt een office Communicator om te overleggen en maar 2% gebruikt video conferencing. De medewerkers die WebEx gebruiken hebben geen eigen account en zijn dus alleen gebruiker. Office Communicator wordt alleen gebruikt door de medewerkers om te chatten. Het is gebleken dat zij niet op de hoogte zijn van alle mogelijkheden van Office Communicator. Het is bij de medewerkers nog onbekend dat er ook gebeld kan worden en het scherm kan worden gedeeld met de andere gebruikers tijdens het gebruik van Office Communicator.



Figuur 11: Het gebruik van IT

Uit deze paragraaf kunnen we concluderen dat de meeste medewerkers die geïnterviewd zijn toch liever face to face overleggen houden. Dit heeft vooral te maken met de interactie en de emoties die meer te zien zijn tijdens het face to face overleg. Als er overleggen worden gehouden met behulp van IT, wordt er het meest gebruik gemaakt van een Conference Call en via Office Communicator, maar het merendeel van de medewerkers die is geïnterviewd, kent de mogelijkheden van de verschillende technologieën niet.

6 Overleg typen die mogelijk zijn binnen JCI

Tegenwoordig zijn er veel soort technologieën die het mogelijk maken om het contact, de binding en het overleg 'real time' in te voeren met behulp van IT. Zijn deze technologieën echter mogelijk binnen een organisatie als JCI? Om extra input te geven voor de aanbevelingen, besteedt dit hoofdstuk aandacht aan de technologieën die momenteel wel, of juist niet gebruikt kunnen worden binnen JCI.

6.1 Overleg typen

Zoals in hoofdstuk 3.3 wordt beschreven zijn er momenteel verschillende typen overleggen. Deze worden hieronder nogmaals beschreven. De uitgebreide versie van de technologieën is te vinden in bijlage 14.

Conference Call

Een conference call maakt het voor mensen mogelijk om overal vandaan in te kunnen bellen. Om een conference call in te plannen is er een nummer plus code vereist voor iedereen die in wil bellen.

Video conferencing

video conferencing gebaseerd op visueel contact. Om een video conferencing op te zetten is een laptop of scherm, webcam en software vereist³⁸.

Telepresence

Een voorbeeld van telepresence is een round table. Een round table is een camera die alle mensen die in een ruimte zitten, kan filmen. Als er meer dan twee locaties in een telepresence vergadering zitten is het toestel zo gemaakt dat alleen diegene die praat, wordt gefilmd³⁹.

WebEx (of vergelijkend)

WebEx combineert het delen van beeld door middel van een web browser met audio en video conferencing. Hierdoor kan iedereen hetzelfde zien terwijl iemand aan het praten is⁴⁰. Wanneer iemand de vergadering niet kan bijwonen kan WebEx de presentatie of de vergadering opnemen waardoor iedereen altijd de vergadering kan terugkijken.

Office Communicator

Als een Office Communicator wordt gebruikt is er in een overzicht te zien wie online is en wie niet, indien iemand online is kan er een gesprek worden gestart. Office Communicator is gebaseerd op een één op één gesprek beginnend bij instant messaging naar online meetings tot telefoon en video conferencing⁴¹.

6.2 Haalbaarheid binnen JCI

Om een antwoord te krijgen, worden de verschillende typen technologieën bekeken en vergeleken met behulp van het 7S model van McKinsey en de waarden van JCI. Het 7S model is te zien in bijlage 10 en de waarden van JCI zijn beschreven in bijlage 7.

Aan de hand van figuur 12 is te zien of dit type technologie momenteel haalbaar is binnen JCI. Er wordt zowel gekeken naar de kosten als de baten die de technologieën met zich mee brengen.

³⁸ <http://www.officevideoconferencing.com/> (20-03-2012)

³⁹ <http://www.microsoft.com/presspass/features/2006/oct06/10-20officeroundtable.mspx> (22-03-2012)

⁴⁰ <http://www.webex.com/overview/index.html> (13-03-2012)

⁴¹ <http://www-01.ibm.com/software/lotus/sametime/> (13-03-2012)

	Kosten voor JCI		Baten voor JCI	
	Tijd	Geld	Haalbaarheid	Productiviteit
Conference Call	0	0	0	0
Video Conferencing	--	--	-	++
Telepresence	---	---	--	+++
WebEx (of vergelijkend)	-	-	+	++
Office Communicator	0	0	0	0

Figuur 12: Mogelijkheid van technologieën binnen JCI

Figuur 12 is gebaseerd op de belangrijkste aspecten waar JCI veel waarde aan hecht. Momenteel zijn er binnen JCI bezuinigingen op het gebied van reizen. De technologieën Conference Call en Office Communicator zijn al in gebruik binnen JCI en worden door 95% van de respondenten van het interview en de enquête gebruikt. Deze hebben geen extra kosten of baten voor JCI voor het mogelijk implementeren ervan.

Zoals te zien is in bovenstaand figuur, is dat de technologieën Video Conferencing en Telepresence bij de duurdere technologieën horen, maar de productiviteit wel aanzienlijk verhoogt. Vooral Telepresence sluit niet aan bij de waarden en de structuur van de organisatie zelf. JCI wil zo veel mogelijk opbrengst die zo weinig mogelijk kosten en tijd met zich mee brengt. Als Telepresence of Video Conferencing wordt geïmplementeerd, moet er niet alleen op het hoofdkantoor de benodigde middelen komen, maar ook aan de andere kant van de lijn. Dit betekent ook weer dat medewerkers naar het hoofdkantoor moeten reizen om daar te bellen met een ander team. Het reizen en hierbij meer CO² uitstoot sluit niet aan bij de waarde duurzaamheid van JCI.

Bij het gebruiken van de technologie WebEx wordt de productiviteit verbeterd. Medewerkers kunnen elkaar sneller en gemakkelijker visueel bellen. Dit komt omdat WebEx bijna hetzelfde werkt als Conference Call, wat al toegepast is binnen JCI. WebEx neemt minder tijd in beslag tijdens het implementeren van deze technologie, omdat de technologie WebEx uitgevonden is door Cisco (die een klant van JCI is) én omdat een aantal medewerkers die voornamelijk binnen het Cisco account werken, al werken met WebEx. Er is dus al een contract over het gebruik van WebEx met JCI dat alleen nog niet bekend is bij de meerderheid van de medewerkers van JCI.

Uit dit hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat JCI momenteel aan het bezuinigen is. Een technologie moet zoveel mogelijk geld en productiviteit opleveren, die zo weinig mogelijk kosten en tijd met zich meebrengt.

7 Het duurzame aspect

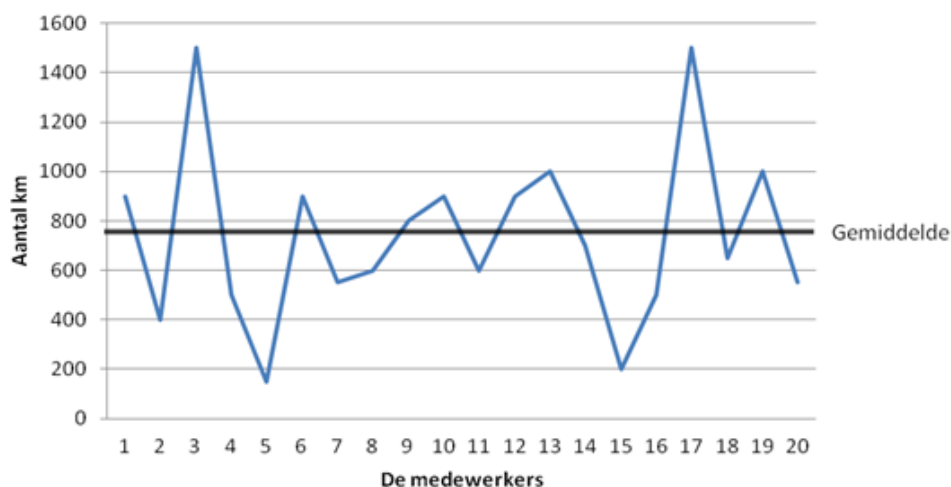
In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan duurzaamheid. Omdat JCI duurzaamheid hoog in haar vaandel heeft staan, moet de uitkomst van dit rapport een duurzame oplossing zijn. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de kosten van de reisbewegingen van medewerkers en naar groene technologieën.

Duurzaamheid, in de meest brede zin van het woord, betekent dat er naast het zo efficiënt mogelijk produceren ook gekeken wordt naar de aspecten die een relatie hebben met het milieu en de omgeving. Dit hoofdstuk heeft betrekking op de communicatie- en overlegtypen in relatie tot duurzaamheid. Omdat duurzaamheid veel definities heeft, wordt er gewerkt met de definitie van JCI:

'By our products, services, activities and responsibilities for the community, we promote an efficient usage of resources with benefits for the entire world and people.'^{42,}

Door aandacht te geven aan de waarde 'duurzaamheid' van JCI, zijn de aspecten 'sociale betrekking', 'efficiënt gebruik' en 'aandacht voor het milieu' zoals opgenomen in de centrale onderzoeksvraag, van belang om deze waarden te behalen. De wensen van de medewerkers, waarbij face to face contact de voorkeur heeft, moeten mee genomen worden om tot een zo duurzaam mogelijke oplossing te komen.

De medewerkers die geïnterviewd zijn reizen elk gemiddeld 740 werkgerelateerde kilometer per week. Zij gebruiken allemaal een leaseauto. In figuur 13 is een overzicht te zien van de kilometers die gereden worden per medewerker. Omdat 75% van de medewerkers die geïnterviewd is een vergelijkbaar reisprofiel heeft als het eigen team, geldt dit gemiddelde voor het merendeel van de medewerkers van JCI.



Figuur 13: Het aantal km gereden door medewerkers van JCI inclusief gemiddelde. Bron: interviews, 201

Met de huidige Nederlandse brandstof prijs (gemiddelde van diesel en benzine, prijspeil mei 2012), die €1,509 is, wordt het gemiddelde per week $740 * €1,509 = €1.116,66$. Op jaarbasis is dit $€1.116,66 * 52 = €58.066,32$.

De GWS divisie heeft in totaal 150 Leaseauto's. Per leaseauto is de brandstof verschillend. Het kan zowel benzine zijn als diesel. Bij JCI worden de lease auto's verdeeld in categorieën. Hierbij is categorie G de functionele auto, zoals de bedrijfsbusjes. Categorie A tot en met F zijn 'Management auto's' waarbij A de duurste categorie is en F de goedkoopste is. Voor dit onderzoek wordt er een gemiddelde gemaakt van Categorie E en F. Dit komt omdat in deze twee categorieën het merendeel van de medewerkers rijdt.

De gemiddelde kosten voor JCI per leaseauto per jaar zijn € 961, -. Dit is de kostprijs exclusief verzekering. Per jaar betaalt JCI €550, - per auto aan verzekeringen. Daarnaast heeft JCI een eigen risico van €1000, - per schadegeval.

⁴² Ethical policy of JCI (2011)

Om tot een zo duurzaam en efficiënt mogelijke oplossing te komen, die zowel face to face als virtueel is, wordt er gekeken naar de wensen van de medewerkers in relatie tot duurzaamheid. Een uitkomst kan een third space zijn. Medewerkers kunnen elkaar halverwege ontmoeten in een ruimte die helemaal gefaciliteerd is, van Wi-Fi tot een receptioniste. Omdat het reizen tussen locaties de grootste barrière is, kan een third space dienen als een support systeem en communicatie tool om minder te hoeven reizen.

Een andere manier om minder te hoeven reizen en dus te kijken naar de waarde 'duurzaamheid' is het gebruik maken van technologieën. Bij het gebruik van technologieën zijn medewerkers in staat om overal, op elke locatie, te kunnen werken. De nieuwste technologieën kunnen zelfs de aspecten zoals emotie en interactie verbeteren doordat er visueel kan worden overlegd. Hierbij wordt het non verbale aspect versterkt. Niet alleen het verminderen van reisbewegingen van medewerkers helpt bij de waarde 'duurzaamheid', ook het gebruik van de technologieën kan bijdragen.

Groene technologieën

Volgens het boek 'Green tech: how to plan and implement sustainable IT solutions' (Webber, 2009) is duurzaamheid iets dat gemeten en gemanaged kan worden⁴³. Er zijn drie karakteristieken die beschrijven hoe groene technologieën gemeten en gemanaged kunnen worden:

1. Technologieën moeten efficiënt gebruikt worden;
2. Technologieën moeten gebruikt worden waarvoor ze bedoeld zijn;
3. Weggooien van onnodige apparatuur kan een organisatie veel geld kosten.

Elektriciteit is nodig om technologieën te kunnen gebruiken. Het is daarom belangrijk om de technologieën efficiënt te gebruiken. Wanneer een ruimte niet wordt gebruikt, moet de elektriciteit uit worden gezet. Organisaties hebben de neiging om een technologie te kopen zonder te kijken wat de bedoeling van deze technologie is. Het kan nodig zijn om een technologie aan te schaffen die, bijvoorbeeld, iets duurder is dan een andere technologie, maar waarbij werktekeningen beter gemaakt kunnen worden. Zodra een organisatie hier niet naar kijkt en technologieën gebruikt worden waar ze niet voor bedoeld zijn, kan de levensduur van de technologie minder lang zijn. De kosten voor het weggooien van de niet aan de eisen voldoende technologie kunnen dus (te) hoog zijn.

Zolang organisaties zich aan deze drie karakteristieken houden, zal de levensduur van de technologieën langer zijn en dit leidt weer tot een meer duurzame samenleving.

"You can never have an impact on society if you have not changed yourself"

Nelson Mandela

⁴³ Boek, Green tech: how to plan and implement sustainable IT solutions. Auteur: L. Webber, 2009

8 Gewenste situatie

Tijdens dit hoofdstuk wordt het best case scenario uitgelegd. Dit is gebaseerd op de wensen en eisen van de medewerkers die zijn verkregen uit de interviews en enquêtes, vergeleken met de literatuur als het gaat om het overleg, de communicatie en de binding van de medewerkers. Dit hoofdstuk is om erachter te komen wat de medewerkers willen ten opzichte van de huidige situatie zodat de wensen en behoeften van de medewerkers bij de aanbevelingen in acht worden genomen.

8.1 Relatie tussen de profielen

Tussen de verschillende teams van de medewerkers van JCI is de relatie hecht. Men kent elkaar en weet ook de expertise van iedere collega. Er is geen eilandencultuur waar iedereen alleen werkt op het eigen account, maar iedereen kan overal op alle accounts werken. Het fenomeen 'concurrentie' tussen accounts die opereren in dezelfde markten bestaat niet, want er is een grote groepscohesie tussen alle medewerkers. Dit betekent dat medewerkers van JCI die werkzaam zijn bij een Shell account ook in kunnen loggen en kunnen werken bij een BP account. Vergaderruimtes en werkplekken zijn op elke locatie aanwezig voor alle medewerkers van JCI en niet voor alleen de account gerelateerde medewerkers. Doordat medewerkers elkaar en elkaars expertise goed kennen wordt de binding tussen de medewerkers versterkt.

Wat zegt de literatuur

Volgens de literatuur levert een organisatie een betere productiviteit als er geen eilandencultuur is. Communicatie is hierbij het woord voor succes⁴⁴. Van de 700 medewerkers die voor JCI werken, zijn er rond de 60 werkzaam met het hoofdkantoor als standplaats. Dit betekent dat de overige 640 medewerkers verspreid door heel Nederland werken met een klantenlocatie als standplaats. Als er onvoldoende binding en contact zou zijn met andere medewerkers kunnen de waarden van JCI vervagen. Als er geen eilandencultuur is en de communicatie tussen medewerkers is sterk, zullen creativiteit, teambuilding en binding ontstaan⁴⁵. Doordat de expertise per collega bekend is, mede door het gebruik van een smoelenboek, kunnen medewerkers elkaar snel vinden. De hoge drempel om te communiceren en samen te werken is verdwenen. Er is in de organisatie sprake van open communicatie, zeggenschap en het succes tussen medewerkers wordt verdeeld. Dit zorgt ervoor dat de binding wordt verbeterd en versterkt⁴⁶.

Samengevat kan er gezegd worden dat als er geen eilandencultuur is, creativiteit en communicatie sneller verspreid kunnen worden. Medewerkers kunnen de expertise van elkaar gebruiken wat naar hogere productiviteit zal leiden. Door open communicatie, zeggenschap en het delen van succes wordt de binding versterkt en verbeterd.

8.2 De activiteiten

De medewerkers van JCI kunnen werkactiviteiten uitvoeren op verschillende typen locaties:

-  **Privé locatie:** Dit is de privé locatie waar de medewerkers wonen
-  **Standplaats:** Dit is de locatie van waaruit de medewerkers het meest werken
-  **Account locatie:** Dit is de locatie van de verschillende accounts
-  **Externe locatie:** Dit is de locatie buiten bovengenoemde locaties om. Dit kunnen restaurants, hotels of third spaces zijn.

De locaties en de faciliteiten die worden aangeboden vormen een perfecte aansluiting op de mix van uit te voeren activiteiten. Omdat er een goede harmonie is tussen de verschillende profielen staat elke locatie open om andere

⁴⁴ <http://www.managementkennisbank.nl/NL/hrm-personeel-advies/productiviteit-klantgericht-motivatie-personeel/productiviteit-personeel-verbeteren#homeTop> (05-04-2012)

⁴⁵ Artikel: Het kantoor als ontmoetingsplek, HNW Blog, februari 2012

⁴⁶ Website: <http://www.personeelslog.nl/2008/09/30/drie-manieren-om-medewerkers-te-binden/> (1-05-2012)

collega's te ontvangen. Op de verschillende klantenlocaties is er een afdeling opengesteld voor alle JCI medewerkers. Er is hierdoor voldoende ruimte voor de medewerkers om werkzaamheden te kunnen verrichten.

Wat zegt de literatuur

De bedoeling van het flexwerken is dat iedereen overal kan werken. De laptop van het individu is het archief; het is hun werkplek waardoor overal gewerkt kan worden⁴⁷. Om de productiviteit te verbeteren van de medewerkers van JCI zijn de werkruimtes voldoende gefaciliteerd. Dit betekent dat de barrières 'privacy' en 'noise' verdwenen zijn en de medewerkers zonder afleiding geconcentreerd kunnen werken.

Omdat iedere werknemer overal kan werken zal de binding tussen mensen, (dit kunnen zowel collega's zijn als personen van andere organisaties) verbeterd worden⁴⁸. Door het mogelijk maken van het werken op third spaces kunnen medewerkers elkaar of andere personen ontmoeten zonder veel reisbewegingen te hoeven maken. De grootste barrière, het reizen tussen locaties, zal zo ook verminderen waardoor er een positief resultaat zal ontstaan met betrekking tot duurzaamheid. Niet alleen de binding tussen medewerkers zal worden verbeterd, maar ook het ontstaan van nieuwe netwerken tussen andere personen die op zulke third spaces werken, zal groeien.

Uit deze paragraaf kan er samengevat worden dat de binding tussen personen en de productiviteit, doordat er voldoende faciliteiten zijn, zal worden verbeterd als er overal kan worden gewerkt. Medewerkers hoeven minder te reizen om een bepaalde activiteit ergens uit te oefenen, omdat deze activiteit ook op een account of een third space kan worden verricht.

8.2.1 Face to face versus virtueel

Door het gebruik van de verschillende communicatie tools, kan overleg overal plaats vinden. Zoals verteld is in paragraaf 5.2 zijn er vier soorten locaties waar gewerkt kan worden. Hier kan dus ook overleg plaats vinden. Overleg kan face to face plaats vinden of via technologieën die nu verder zullen worden beschreven.

Face to face gebaseerd

In de best case scenario hebben de medewerkers het zelf voor te zeggen hoe en waar het overleg plaats vindt, maar wordt wel gekeken naar de aspecten efficiency en duurzaamheid. Omdat de aspecten 'duurzaamheid' en 'het groene werken' steeds belangrijker worden zijn er verschillende oplossingen om face to face te overleggen.

-  Op de accounts
-  Het hoofdkantoor
-  Op third spaces

Omdat alle locaties de mogelijkheid hebben om gebruik te maken van de vergaderruimtes kan er gekeken worden hoe er, met zo weinig mogelijk reisbewegingen, toch face to face kan worden overlegd. Hierdoor zijn de CO² uitstoten minder en is de organisatie nog duurzamer waardoor het imago van de organisatie verbeterd is.

Wat zegt de literatuur

Bijna alle medewerkers die het interview hebben afgelegd, hebben een voorkeur voor face to face overleg. Hierdoor blijft het kantoor belangrijk^{49,50}. Volgens de literatuur bestaat 70% van de communicatie uit non verbaal gedrag en maar 30% verbaal⁵¹. Hierbij zijn face to face overleggen essentiële ingrediënten voor een goede werkplek⁵². Omdat de relatie tussen de verschillende profielen goed is, kunnen medewerkers elkaar ontmoeten op de verschillende locaties. Als dit niet mogelijk is kan er ook gebruik gemaakt worden van de third spaces die door heel Nederland gevestigd zijn zodat

⁴⁷ Artikel; Iedereen flexwerken, auteur: N. Wielaard, Safe magazine, 2012

⁴⁸ Boek; Het nieuwe werken ontrafelt, bricks, bytes and behavior, auteur: R. Baarna, 2011

⁴⁹ Artikel; Hoe bepaal je welke activiteiten op kantoor plaatsvinden? www.mkb servicedesk.nl 08-04-2011

⁵⁰ Artikel; Het Slimme werken: het kantoor is en blijft belangrijk, auteur: J. van t Wout, Het nieuwe werken blog, 09-06-2011

⁵¹ Boek; Inleiding tot de gedragstherapie, auteur: D. Hermans, 2006

⁵² Artikel; Managing a virtual workplace, auteur: W. Cascio, University of Colorado, 2000

medewerkers anderen halverwege kunnen ontmoeten. Een third space is geheel gefaciliteerd en brengt drie grote voordelen met zich mee ⁵³:

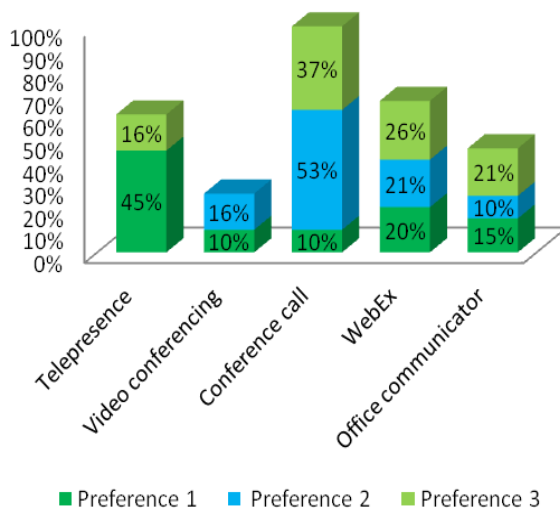
- Financieel
- Milieu
- Cultureel

Gezamenlijke ruimtes zorgen ervoor dat de werkplek keuze, controle en verantwoordelijkheden over waar gewerkt kan worden verbeterd. Hierbij worden third spaces gezien als milieu vriendelijk omdat er minder middelen worden gebruikt en nog steeds alle faciliteiten die nodig zijn om productief te kunnen werken, aanwezig zijn. Doordat er minder CO² uitstoot is, is het imago veranderd. Dit komt omdat de term duurzaamheid steeds belangrijker aan het worden is, waardoor potentiële klanten liever een organisatie zijn, die naar duurzaamheid kijkt ⁵⁴.

Virtueel gebaseerd

Hoewel face to face overleggen de voorkeur bij de medewerkers hebben, zijn er technologieën waarbij medewerkers face to face, virtueel kunnen overleggen. Door de verschillende technologieën te gebruiken is er extra aandacht voor duurzaamheid en efficiency.

In de ideale werkomgeving zijn locaties van JCI geheel gefaciliteerd met betere vergader- en overleg ruimtes. In deze ruimtes zijn de nieuwste technologieën geïnstalleerd die voor iedere medewerker gemakkelijk toegankelijk is.



Figuur 14: Top drie voorkeuren van technologieën

Er is een grafiek gemaakt van de medewerkers die geïnterviewd zijn (figuur 14) waar een top drie te zien is met de voorkeuren van technologieën. Op voorkeur 1 staat een telepresence als technologie. De vergader- en overleg ruimtes op de verschillende locaties zijn gefaciliteerd waarnaast er een training wordt gegeven, zodat iedereen weet hoe telepresence gebruikt kan worden. Vervolgens kan er een overleg worden gepland zonder dat er problemen ontstaan. Andere gewenste technologieën zijn de conference call en WebEx. Deze technologieën worden in sommige gevallen al gebruikt binnen JCI, maar iedereen heeft een eigen account om zelf een overleg in te kunnen plannen. Ook voor deze technologieën is er een training gegeven zodat iedereen alle mogelijkheden zonder problemen kan gebruiken. Tijdens werkzaamheden en overleggen werkt het internet perfect zodat er geen irritaties en vertragingen zijn en medewerkers op elke locatie kunnen inloggen om werkzaamheden te kunnen verrichten en waardoor de sociale contacten met andere medewerkers versterken.

⁵³ Artikel: Netwerken en flirten in het flexkantoor, auteur: J. Leijten, NRC, 2012

⁵⁴ Boek; Aan de slag met het nieuwe werken. Auteur: D. Bijl, 2009

Wat zegt de literatuur

Volgens de literatuur verbetert technologie de productiviteit en vermindert technologie de reiskosten⁵⁵. Bij het gebruik van technologieën kunnen medewerkers overal werken waar en wanneer zij maar willen. Omdat JCI een internationale organisatie is, hebben medewerkers frequent overleg met medewerkers die in het buitenland werken. Doordat interactie en non verbaal gedrag belangrijke ingrediënten zijn tijdens communicatie, kunnen technologieën met visueel beeld helpen om interactie te versterken. Tijdens overleggen zoals telepresence kunnen diepgaande discussies ontstaan, terwijl het communiceren gemakkelijker en sneller kan zonder reisbewegingen te maken. Bij het verminderen van reisbewegingen, wordt minder uitstoot van CO₂ behaald⁵⁶.

Uit deze paragraaf kan samengevat worden dat face to face communicatie de voorkeur heeft zowel bij de medewerkers als binnen de literatuur. Om reisbewegingen te verminderen kan men halverwege de reisafstand afspreken op de verschillende accounts van JCI of services offices, maar kan er ook gebruik gemaakt worden van technologieën. Tegenwoordig scoren verschillende soorten technologieën al erg hoog, waarbij de interactie en het non verbale gedrag beter te zien is tijdens het overleggen via technologieën.

⁵⁵ Artikel; Managing a virtual workplace, auteur: W. Cascio, University of Colorado, 2000

⁵⁶ [http://www.avaya.com/uk/resource/assets/brochures/Telepresence%20Overview%20Brochure%20-%20SVC4501%20\(2\).pdf](http://www.avaya.com/uk/resource/assets/brochures/Telepresence%20Overview%20Brochure%20-%20SVC4501%20(2).pdf) (06-04-2012)

9 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie vergeleken met de gewenste situatie. Er zal hierbij gekeken worden naar de gaps en knelpunten die binnen JCI zijn gevonden. Eerst zal het probleem nog een keer kort worden beschreven. Daarna zal per besproken onderwerp een conclusie worden getrokken.

Een toenemend aantal medewerkers van JCI Nederland is veel onderweg door heel het land. Aangezien er regelmatig overleggen worden gehouden in het hoofdkantoor of op locatie tussen de reisbewegende medewerkers is het de vraag of het zonde is van de tijd, geld en uitstoot CO². De volgende hoofdvraag is geformuleerd om voor dit probleem naar een oplossing te zoeken:

Op welke wijze kan JCI Nederland het beste het overleg, het contact en de binding van de medewerkers die door heel Nederland werken faciliteren zodat deze effectiever, efficiënter en meer duurzaam zijn?

Nadat er onderzoek is geweest met behulp van de onderzoeksmethoden die beschreven zijn in paragraaf 1.3, kan er een conclusie worden getrokken.

9.1 Relatie tussen de profielen

Door de snelle groei van de medewerkers van JCI is de groepscohesie aan het afnemen. De medewerkers van JCI werken verspreid over verschillende locaties en profielen. Deze profielen zijn:

-  The core service offerings
-  Support services
-  Account services

Vanuit deze profielen opereren medewerkers op de verschillende locaties waardoor het contact tussen medewerkers die op andere locaties werken, verwatert. Een van de gaps is dat hierdoor een eilandencultuur ontstaat; medewerkers tussen de verschillende accounts hebben geen of weinig contact met andere accounts. Een van de waarden van JCI is 'werknemersbetrokkenheid'. JCI koestert een cultuur waarbij uitstekende presentatie, teamwerk, betrokkenheid, leiderschap en groei worden gestimuleerd.

Deze waarde sluit niet voldoende aan bij wat er tijdens het onderzoek is geobserveerd. Hoewel de snelle groei van de medewerkers is behaald in deze waarde, zijn juist de aspecten van teamwerk en betrokkenheid die de binding tussen medewerkers versterkt belangrijk om tot een efficiëntere werkomgeving te komen.

9.2 De activiteiten

Hoewel er een mogelijkheid is om alle werkgerelateerde activiteiten uit te voeren op de verschillende accounts, werken de medewerkers voornamelijk op hun standplaats. Omdat het aantal medewerkers sterk is gegroeid en de verwachting is dat het aantal medewerkers blijft groeien, is het hoofdkantoor dat moet figureren als verzamelplek, niet voldoende gefaciliteerd. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat als er niet voldoende faciliteiten op het hoofdkantoor zijn zoals vergader- en stiltruimtes, medewerkers die op account werken niet of nauwelijks naar het hoofdkantoor komen. Hierdoor neemt de groepscohesie en de binding tussen medewerkers verder af, omdat medewerkers elkaar minder of niet zien. Doordat de spreiding van informatie en expertise hierdoor afneemt kan er vertraging ontstaan in de productiviteit. Waar medewerker X bezig is met een onderzoek dat medewerker Y al eerder heeft uitgevoerd, zal medewerker X zonder het te weten helemaal opnieuw hetzelfde onderzoek uitvoeren. Dit levert een onnodige vertraging van de productiviteit op.

9.2.1 Face to face versus virtueel

Een van de hoofdactiviteiten die wordt uitgevoerd door medewerkers is het overleg. Uit zowel literatuuronderzoek als uit de enquêtes en interviews kan worden gesteld dat dit face to face kan, maar ook via technologieën.

Face to face gebaseerd

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het face to face overleg de voorkeur heeft. Hoe meer er face to face overlegd wordt hoe beter. Hoewel het face to face overleg de voorkeur heeft is de grootste barrière het reizen tussen de verschillende locaties. De visie van JCI is het zoeken naar nieuwe innovatieve oplossingen met een balans tussen de mens en de werkomgeving. Naast deze visie heeft JCI ook een waarde 'medewerkertevredenheid'. Dit betekent dat JCI een manier moet vinden om te luisteren naar de wensen van de medewerkers om vervolgens een innovatieve oplossing te vinden die ook nog eens duurzaam moet zijn omdat dit een andere waarde van JCI is.

Momenteel wordt er gemiddeld € 961, - uitgegeven per jaar per leaseauto om te kunnen reizen. Buiten dit bedrag moeten de volgende kosten ook betaald worden:

-  €550, - per jaar voor verzekeringen
-  €1000, - eigen risico per schade geval

Gemiddeld reizen de medewerkers 740 kilometer per week. Naast de leasekosten zijn de huidige brandstof kosten momenteel **€ 58.066, 32** op jaarbasis. Per jaar zijn de kosten voor JCI voor één auto €58.066, 32 + € 550 = **€ 58.616,32**. Binnen dit bedrag zijn nog geen eigen risico kosten gedekt.

Virtueel gebaseerd

Doordat er onlangs een vliegverbod van kracht is geworden bij JCI en omdat de grootste barrière het reizen tussen de locaties is, zijn technologieën de uitkomst om zowel reistijd als budget te verminderen. Dit vliegverbod heeft te maken met de waarde 'duurzaamheid'. Het meest gebruikte type technologie is conference call, dat niet visueel gebaseerd is. Vanuit de interviews kan er geconcludeerd worden dat medewerkers bereid zijn om technologieën te gebruiken om zo reis bewegingen te verminderen, mits het visueel gebaseerd is c/q de technologie goed werkt. Uit onderzoek is gekomen dat WebEx een technologie is die haalbaar is binnen JCI en waar het face to face contact mee wordt versterkt. De drempel bij medewerkers om technologieën te gebruiken is hoog. Veel medewerkers hebben nog geen eigen account om een call op te zetten en zodra er een account is, is de behendigheid om de technologie te gebruiken onvoldoende.

Boven beschreven conclusies zijn de opmaat voor de aanbevelingen. Om het consultancy team te ondersteunen het doel - het werk gemakkelijker en aantrekkelijker maken bij medewerkers - te behalen, worden er drie scenario's beschreven in het volgende hoofdstuk.

10 Aanbevelingen

Nu de conclusies helder zijn, zullen er aanbevelingen worden gemaakt. Dit hoofdstuk beschrijft drie aanbevelingen die een antwoord kunnen zijn van de hoofdvraag. De aanbevelingen zullen van operationeel tot strategisch niveau worden beschreven om zo het behalen van het doel door het consultancy team te ondersteunen. Het doel van dit onderzoek is:

“Om de activiteiten, het overleg, het vergaderen en het ontmoeten van de medewerkers zodanig te faciliteren zodat dit leidt tot duurzaamheid, meer effectiviteit en efficiency en meer tevredenheid bij de medewerker”.

10.1 Aanbeveling 1

Het aantal medewerkers binnen JCI is aan het groeien en de verwachtingen zijn dat het aantal de komende jaren blijft groeien. Om tot een sterkere binding te komen tussen de medewerkers zelf zodat het spreiden en ontvangen van informatie en expertise zorgt voor betere productiviteit is een aanbeveling: Het maken van een **smoelenboek**. Een smoelenboek zorgt ervoor dat er in een oogopslag te zien is wie, wie is en wat diegene zijn/haar expertise is. Hierdoor kan een medewerker sneller met een bepaald persoon contact leggen waardoor de sociale cohesie en dus de binding en het contact stijgt. Een smoelenboek zorgt er ook voor dat er minder tijd nodig is om personen met bepaalde expertise te vinden waardoor de productiviteit stijgt.

Voordelen	Nadelen
Gemakkelijk en snel iemand vinden	Minder privacy
Sneller herkennen van collega's	Omdat JCI een groeiende organisatie is, moet het worden bijgehouden
Gezicht achter de naam zorgt voor meer binding	

Tabel 1: Voor- en nadelen van een Smoelenboek

De kosten van het opzetten van een smoelenboek zijn te berekenen op verschillende manieren. Een manier is om een smoelenboek extern te laten maken waardoor de medewerkers van JCI zich kunnen blijven richten op hun werkzaamheden. Een organisatie gericht op het maken van smoelenboeken kan hierbij helpen. Een andere manier is om een smoelenboek te laten maken door een stagiaire. Een smoelenboek kan meer productieve werktijd opleveren, omdat medewerkers elkaar en elkaars expertise sneller kunnen vinden. Uit het literatuuronderzoek kan worden gesteld dat medewerkers onproductief te werk kunnen gaan zodra zij een project beginnen dat eerder door een andere medewerker is gedaan. Stel dat er over alle medewerkers binnen JCI per week 30 minuten sneller gewerkt kan worden, levert dit 2uur meer productieve tijd op per maand. Op jaarbasis is dit 2×50 (exclusief feestdagen en eventuele andere vrije dagen) = 100 uur meer productieve tijd.

10.2 Aanbeveling 2

Door budget en tijd beperkingen, is het reizen naar het buitenland om een bijeenkomst of overleg bij te wonen, geen optie. Gezien het feit dat de grootste barrière volgens de medewerkers het reizen tussen locaties is, moet er gekeken worden naar een mogelijk oplossing om de reistijd te verminderen.

Het gebruik van virtuele overleggen is de uitkomst. Het meest gewilde type technologie van de medewerkers die geïnterviewd zijn, is een overleg waar face to face contact wordt versterkt.

Omdat in hoofdstuk 5 wordt beschreven waarom Telepresence en Video conferencing geen geschikte overleg- en contactsystemen zijn binnen JCI, blijft WebEx over. **WebEx** is een technologie die het overleg, het contact en de binding versterkt, omdat het visueel gebaseerd is. Volgens de literatuur zijn er vier eisen voor WebEx mocht het gebruikt kunnen worden:

-  Een computer of draadloos toestel met een internet verbinding
-  Een audio connectie. Dit kan met computer of telefoon
-  Een webcam
-  Een contract

Tevens wordt in het literatuur onderzoek gezegd dat WebEx ervoor zorgt dat de aspecten duurzaamheid, efficiency en effectiviteit worden verbeterd. Er is minder CO² uitstoot, omdat medewerkers minder hoeven te reizen. Hierbij kan gesteld worden dat de reistijd omgezet wordt naar productiviteit, dat leidt tot effectiviteit- en efficiency verbetering. In onderstaand tabel zijn de voor- en nadelen van WebEx te zien.

Voordelen	Nadelen
Minder reisbewegingen	Technologische problemen kunnen meer tijd in beslag nemen
Minder reistijden	Interactie kan traag en moeizaam gaan
Bestaand contract tussen JCI en Cisco	Brainstorm en creatieve discussies zijn uitdagender
Gemakkelijker te organiseren	
Minder kosten	

Tabel 2: Voor- en nadelen van WebEx

De voor en nadelen van WebEx komen voort uit het literatuuronderzoek die beschreven staan in hoofdstuk 3 en uit resultaten van de enquêtes en interviews.

Uit deze tabel kan geconcludeerd worden dat WebEx er voor zorgt dat er efficiënter met tijd en geld om kan worden gegaan. De aspecten van het non verbale en de emoties tussen medewerkers worden wel verbeterd, maar niet volledig geoptimaliseerd bij Telepresence. WebEx is een goede eerste stap om de medewerkers te laten wennen om te werken met visuele technologieën waarbij het contact, de binding en het (sociale) contact tussen medewerkers wordt versterkt. Hierdoor wordt er efficiënter omgegaan met de reisbewegingen en wordt de waarde duurzaamheid van JCI in acht genomen.

De kosten voor het gebruiken van WebEx vallen mee. In bijlage 21 is er een overzicht te zien van de kosten en baten. Omdat er al een contract is tussen Cisco (organisatie die WebEx heeft ontworpen) en JCI zijn er weinig extra aanschaf kosten. Wel moeten de medewerkers getraind worden hoe WebEx te gebruiken is om van WebEx een succes te maken. Een van de factoren, die wordt besproken in het literatuuronderzoek, voor een goede onderlinge binding is 'het succes'. Zodra WebEx een succes is tussen de medewerkers, versterkt het sociale contact en hiermee de binding tussen de medewerkers. Nadat er een training is gegeven, moet er een medewerker zijn die als contactpersoon fungeert wanneer er vragen zijn bij de medewerkers. Verder hebben alle medewerkers van JCI alle vereisten die nodig zijn om WebEx te gebruiken, maar nog niet alle laptops zijn ugerust met een webcam. Dit zijn de kosten waarin JCI moet investeren om van WebEx een succes te maken.

10.3 Aanbeveling 3

Omdat uit de interviews naar voren is gekomen dat de voorkeur van de medewerkers uitgaat naar het face to face contact, maar de medewerkers niet veel willen reizen van locatie naar locatie, kan een **third space** een zinvolle aanvulling zijn om het contact, het overleg en de binding tussen de medewerkers te verbeteren.

Tijdens het gebruik van een third space kunnen medewerkers elkaar halverwege ontmoeten in een ruimte waar alle faciliteiten aanwezig zijn. Medewerkers hoeven minder reisbewegingen te maken wat minder CO² uitstoot betekent. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat bijna alle faciliteiten om te kunnen werken inbegrepen zitten in de prijs van het contract, behalve het printen en afgesloten vergaderruimtes. In onderstaande tabel zijn de voor- en nadelen van een third place te zien. Zoals te zien en te lezen is in het literatuuronderzoek, zijn er veel voordelen voor het gebruik van third spaces. Vooral het effect op het verbeteren van het contact, de binding en het overleg kan door het gebruik van third spaces verbeteren omdat medewerkers elkaar real time ontmoeten.

Voordelen	Nadelen
Scheiding werk en privé	Kan minder uren op kantoor zijn
Contact met anderen medewerkers van organisaties	Third spaces worden steeds populairder, kan betekenen dat de werkplekken bezet zijn
Face to face contact	Contract vorm

Kan leiden tot minder reisafstand	
Faciliteiten aanwezig	

Tabel 3: Voor- en nadelen van third spaces

Niet alleen het contact en de binding tussen medewerkers zal versterken, ook het contact en binding met andere organisaties kan JCI goed van pas komen. Voor GWS en de afdeling consultancy, die nog niet erg bekend zijn, zal het gebruik maken van third spaces meer potentiële klanten kunnen opleveren. Dit kan weer leiden tot imago verbeteren van JCI binnen Nederland.

10.4 Conclusie

Om tot goede aanbevelingen te komen die JCI momenteel het beste kan implementeren om zo de binding, het contact en het overleg te verbeteren is er een tabel gemaakt. De aanbevelingen zouden de hoofdvraag moeten beantwoorden. De hoofdvraag luidt:

Op welke wijze kan JCI Nederland het beste het overleg, het contact en de binding van de medewerkers die door heel Nederland werken faciliteren zodat deze effectiever, efficiënter en meer duurzaam zijn?

De waarden die in de tabel staan, zijn belangrijk voor JCI voor het implementeren van een oplossing in relatie tot de hoofdvraag. Hoe meer sterren een aspect heeft, hoe hoger dit mee weegt binnen de waarden van JCI.

Kosten			Baten	
	Kost weinig geld	Kost weinig tijd	Haalbaarheid	Verbetering binding, contact en overleg
Smoelenboek	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★	★
WebEx	★	★ ★	★ ★	★ ★
Third space	★ ★	★ ★	★ ★ ★	★ ★ ★

Tabel 4: Conclusie van de aanbevelingen door middel van sterren (hoe meer sterren des te positiever)

Zoals te zien is, zijn alle aanbevelingen aan te raden om te implementeren om de hoofdvraag te beantwoorden en hierbij het werk gemakkelijker te maken voor de medewerkers. Het gebruik van third spaces geeft de meeste input bij het verbeteren van het contact, de binding en het overleg tussen medewerkers, omdat het face to face gebeurt. Dit had tevens de voorkeur bij de medewerkers die geïnterviewd zijn. Volgens de piramide van Maslov, die is beschreven in hoofdstuk 3.2 en bijlage 13, is het sociale contact erg belangrijk voor het individu. Ook neemt het implementeren van een third space volgens de literatuur weinig tijd met zich mee.

Third spaces zijn ideaal voor het eerste of tweede contact. De verdere contacten kunnen heel goed lopen via de technologie WebEx. Zoals in het theoretische kader wordt gezegd zijn er geen grote maatregelen nodig om WebEx te gebruiken. Wel is er een contact persoon nodig die veel afweet van WebEx om andere medewerkers in te lichten over het gebruik van WebEx.

Omdat er is gekozen om dieper in te gaan op **third spaces**, zal in de volgende hoofdstukken een implementatieplan en een financiële paragraaf worden uitgewerkt. Ook zal het gebruik van **WebEx** op de lange termijn worden geïmplementeerd om zo het contact, de binding en het overleg zo efficiënt en effectief mogelijk te maken.

11 De implementatie

Nu de meest geschikte aanbeveling vastgesteld is, wordt er voor deze aanbeveling een specifieke versie van een projectplan beschreven hoe de organisatie deze kan implementeren. Dit hoofdstuk bestaat uit verschillende elementen zodat het een helder handvat geeft wat JCI, geprioriteerd, moet gaan doen ten opzichte van de third spaces. Omdat WebEx geschikt is voor het contact na het eerste en tweede contact moment, wordt deze, naast third spaces, erbij betrokken zodat JCI op de lange termijn kan besluiten om WebEx te gaan gebruiken.

Actoren

Tijdens het proces om gebruik te kunnen gaan maken van third spaces zijn de managers/teamleiders die veel reisbewegingen maken, betrokken. Doordat zij betrokken zijn kunnen zij, samen met hun team, een programma van wensen en eisen opstellen zodat een juiste aanbiedende organisatie kan worden gevonden. Er zijn geen grote gevolgen voor JCI bij het gebruik maken van third spaces en WebEx. Het zijn extra services die JCI aan haar medewerkers biedt waardoor medewerkers minder hoeven te reizen en elkaar face to face kunnen ontmoeten. Bij het gebruik van WebEx zal er wel meer aandacht naar de medewerkers moeten gaan zodat zij goed voorgelicht worden hoe WebEx gebruikt kan worden. Omdat deze third spaces en WebEx voor iedereen te gebruiken zijn wordt er weinig weerstand verwacht. Tevens zijn de managers/teamleiders de medewerkers die het gebruik van de third spaces en WebEx per team managen. Zij moeten er voor zorgen dat achterblijvende teamleden geënthousiasmeerd worden om gebruik te maken van third spaces en uiteindelijk WebEx.

Sturing

Uit de zojuist genoemde actoren zal een projectteam worden samengesteld, om de aanbeveling te implementeren. De directie van JCI zal het project van begin tot eind moeten monitoren of de implementatie binnen de normen en waarden van JCI past, denk hierbij ook aan de kosten en baten. Het implementatieproces kost geld en vergt de inzet van de medewerkers. Onderstaand team is slechts een weerspiegeling van een mogelijk projectteam. Het opgestelde team kan door de directie van JCI gewijzigd worden, indien zij dit nodig vindt.

-  Projectleider: 1 Real Estate medewerker
-  Projectleden: 1 Consultancy medewerker
1 Human Resource medewerker
1 Communicatie medewerker
6 teamleiders (1 verantwoordelijke van verschillende teams binnen JCI)

De 6 teamleiders zullen niet bij elke meeting aanwezig zijn. Zij zijn er om hun eigen team te vertegenwoordigen en te enthousiasmeren. De Human Resource medewerker heeft alleen in de beginfase input, omdat deze medewerker weet wat de privé locaties van de medewerkers zijn. Hierdoor kan het project team zich richten op een organisatie die third spaces aanbiedt in bepaalde regio's waar nodig. Het aantal uren per teamlid is te zien in bijlage 19. Tijdens de overleguren kan er ook gekeken worden naar het gebruik van WebEx. Omdat dit een technologie is waar JCI in de op strategisch niveau mee kan werken kan er, nu er al een projectteam bestaat om de binding, het contact en overleg zo efficiënt mogelijk te maken, ook naar het gebruik van WebEx binnen JCI worden gekeken.

Communicatie

Voordat het projectteam is vastgesteld wordt er al gecommuniceerd naar de medewerkers. Hierdoor voelen medewerkers zich betrokken. Het projectteam zal gedurende het proces bijeenkomsten in de vorm van vergaderingen houden om de vorderingen te bespreken. De frequentie daarvan zal in het begin wekelijks zijn, maar kan daarna verschillen. Daarnaast zal ieder projectlid operationeel onderling e-mail contact onderhouden en hierbij verantwoording afleggen aan de projectleider. Alle overige medewerkers van JCI zullen op de hoogte worden gehouden van de vorderingen betreffende de implementatie. Binnen het projectteam zitten de teamleiders die de vorderingen communiceren naar hun eigen team. Ook is er één lid van de communicatie afdeling binnen het projectteam die de vorderingen doorgeeft aan de overige medewerkers. Het is van belang dat medewerkers enthousiast worden over het gebruik van third spaces en in de toekomst het gebruik van WebEx. Doordat er een grote groep is die gebruik kan/wil maken van third spaces, wordt er voor deze wijze van communicatie gekozen. Ook nadat het proces afgerond is, zal er op

deze manier gecommuniceerd blijven worden zodat medewerkers enthousiast blijven om third spaces te blijven gebruiken.

Strategie

Tijdens het proces zal er gebruik worden gemaakt van consultatieve strategie. Hierbij zijn er duidelijk gedefinieerde doelstellingen. Bij dit proces zal het doel zijn:

Het vinden van een organisatie die third spaces aanbiedt waarbij medewerkers elkaar gemakkelijk kunnen ontmoeten, waardoor het werk efficiënter, effectiever en duurzamer wordt.

Er is tijdens het proces ruimte om flexibel doelstellingen aan te kunnen passen aan omstandigheden wanneer nodig. De directie neemt het besluit nadat er een geschikte organisatie, die third spaces aanbiedt, is gevonden. Door dit type strategie werken de betrokkenen binnen het projectteam gezamenlijk en zijn actief betrokken. Zij worden gecoacht door de teamleider waardoor er een informatieve sfeer ligt. Doordat de medewerkers binnen het projectteam verschillende expertises hebben, kunnen zij tijdens dit project van elkaar leren. Hierdoor stijgt de binding en het (sociale) contact tussen de medewerkers op tactisch en strategisch niveau.

Evaluatie

Na het proces komt de evaluatie. Hierbij wordt gekeken welke effecten voor zijn gekomen tijdens deze verandering. De evaluatie wordt gedaan zodra het proces ten einde is gekomen. Dit wordt gedaan door eerst binnen het projectteam te kijken welke verbeteringen nodig zijn. Zodra deze verbeteringen behaald zijn, worden de medewerkers betrokken. Door middel van enquêtes wordt er gekeken wie er gebruik van maakt en of zo'n third space een oplossing biedt voor het versterken van het contact, de binding en het face to face overleg. De evaluatie wordt periodiek gehouden om te kijken of een third space een succes is binnen JCI. Eerst wordt de evaluatie, binnen het projectteam én bij de medewerkers, één keer per twee maanden gehouden, daarna eens per kwartaal. Mocht het contact, de binding en het overleg onverwacht niet verbetert zijn, moet het projectteam een alternatief project opstellen om de verbeteringen toch te realiseren.

Verankering

Omdat een third space een extra services is zodat medewerkers elkaar face to face halverwege kunnen ontmoeten, zal dit geen grote negatieve input zijn voor medewerkers. Een third space is er om het werk gemakkelijker te maken voor de medewerkers. Hierdoor hoeven zij minder reisbewegingen maken waardoor dit aansluit bij de waarden duurzaamheid en betrokkenheid van medewerkers van JCI. Een third space is er voor alle medewerkers, dus het management raakt ook betrokken, omdat zij ook overleg kunnen plegen in third spaces.

Gedetailleerd plan

Om het implementatieproces uitgebreid te zien, wordt er verwezen naar bijlage 19. Hier is een tabel te zien, waarin de aanbeveling, de verantwoordelijken en het tijdsplan zijn weergegeven. In totaal zijn er 16 weken nodig voordat third spaces gebruikt kunnen worden. Tijdens overleguren wordt er ook overlegd hoe JCI in de toekomst het beste WebEx kan implementeren. Aan het eind van de implementatie worden nog periodieke evaluaties gehouden zoals beschreven is onder het kopje 'evaluatie'. Het gehele project duurt 20 weken. Hierbij worden de weken met betrekking tot de veranderingen van de evaluatie niet opgenomen, omdat dit pas kan worden vastgesteld na de evaluatie. Het totaal aantal uur wat het team verricht tot en met de evaluatie is 100uur. Bij het berekenen van het aantal uren is extra tijd gerekend waarin ook onvoorziende omstandigheden zijn berekend.

12 Consequenties

In dit hoofdstuk zal naar aanleiding van de aanbeveling uit hoofdstuk 10 worden aangegeven wat deze aanbevelingen voor consequenties (kunnen) hebben voor JCI. De consequenties zijn opgedeeld in drie delen; financiële consequenties, organisatorische consequenties en persoonlijke consequenties.

12.1 Financiële consequenties

Het gebruik maken van third spaces heeft financiële consequenties voor JCI. Het volledige financiële plaatje is te zien in bijlage 20. Deze paragraaf is gebaseerd op aannames van minimale grootte. De mogelijk verwachte groei zal hoger uitvallen bij stijging van het gebruik van third spaces.

12.1.1 Korte termijn kosten

Zoals te zien is in tabel 5 zijn de totale kosten voor het projectteam: **€ 2.348,03**. Dit is tot stand gekomen door het aantal uren per teamlid te vermenigvuldigen met het uurloon en over dit uurloon de SG&A kosten te bereken. SG&A kosten zijn kosten naast het bruto loon wat JCI heeft. Denk hierbij aan de afdracht zoals sociale premies, de huisvesting en de leaseauto's. Het projectteam is voor JCI een eenmalige kostenpost. De variabele kosten is het contract wat JCI jaarlijks moet betalen aan de externe organisatie die third spaces aanbiedt. Het contract bestaat uit alle faciliteiten, behalve sommige gesloten vergaderruimtes en het printen. Deze kosten zijn te zien in tabel 6. Het gaat hier om **€ 25.286,-** op jaarbasis. Deze kosten zijn berekend voor de korte termijn. Hierbij wordt gesteld dat 2% van de medewerkers het eerste jaar gebruik gaan maken van third spaces. Dit komt neer op 20 medewerkers. De third spaces zijn volledig gefaciliteerd en dat is opgenomen in het contract. Het gebruik van vergaderruimtes zal betaald moeten worden. De kosten hiervan zijn €10,- per persoon per uur. Omdat uit hoofdstuk 4 is gebleken dat 49% van de werkuren besteedt wordt aan het overleggen, zullen er veel ruimtes worden gehuurd. Er vanuit gaande dat elke medewerker 1 keer per week gebruik maakt van third spaces, zal het aantal overleguren op 6 uur per week per medewerker komen te liggen. Per maand is dit 24 uur per medewerker. De totale kosten worden geschat op € 57.600 voor 20 medewerkers op jaarbasis. Bij het printerpapier wordt uitgegaan van €0,05 cent per velletje, omdat de medewerkers van JCI hun laptop altijd bij zich hebben en niet vaak hoeven te printen. Om onvoorziene kosten te overzien, wordt er gerekend om €0,05 * 10 velletjes per week = € 2,00.

12.1.2 Korte termijn baten

Om de baten zo materieel mogelijk vast te stellen, wordt er vanuit gegaan dat de productiviteit met 0,3% stijgt. In tabel 7 is een overzicht te zien met betrekking tot duurzaamheid. Stel dat medewerkers op de korte termijn 50 kilometer minder gaan rijden per week. Dit komt uit op € 75,45 besparing per medewerker per week. Op jaarbasis is deze besparing € 3.621,60 per medewerker. Zoals hierboven wordt gesteld dat 2% van de medewerkers gebruik gaat maken van third spaces, dan is het totale bedrag €3.621,60 * 20 = **€ 72.432,00**.

Momenteel is de totale omzet van JCI Nederland € 148.333.333. JCI telt 700 medewerkers dus de gemiddelde totale omzet per medewerker is € 148.333.333/700 = € 211.904,76. Op korte termijn zal de omzet niet erg stijgen, omdat medewerkers eerst kijken hoe zij zo efficiënt mogelijk om kunnen gaan met het gebruik van third spaces.

De kosten die bovengenoemd niet zijn meegerekend, maar zeker een positief punt is, is het aantal uren die medewerkers per week extra kunnen besteden aan werkzaamheden. In tabel 8 is te zien dat als medewerkers minder reizen maken om te reizen en meerdere overleggen voeren op één locatie, hierbij de third spaces, er extra uren zijn om werkzaamheden te verrichten. De gemiddelde reistijd per medewerker is 740km per week dat op 10 uur per week uitkomt. Uit hoofdstuk 4 van het onderzoek is naar voren gekomen dat medewerkers 49% van hun tijd overleggen c/q contacten hebben. 49% van 740km is 363km per week. Stel dat 30% van deze 363km wordt gereisd om te overleggen, blijft er 109km per week over om te overleggen. De totale uren die medewerkers extra hebben, omdat zij minder reisbewegingen maken, is **1,5 uur** per medewerker per week. Op jaarbasis komt dit uit op 72,52 extra uur per medewerker (2 weken) en 1450,4 totaal per jaar. Dit zijn ongeveer 36 weken in totaal.

Een andere factor kan zijn dat door het gebruik van third spaces, het imago en de bekendheid van JCI kan worden verhoogd. Er is meer contact met medewerkers van andere organisaties waardoor de diensten van JCI bekender zullen worden en dit uiteindelijk meer klanten kan betekenen.

Korte termijn (op basis van 2% van de medewerkers)

Kosten	
Projectteam	€ 2.348,03
Third spaces	€ 64.080
Totaal	€ 66.428,03
Baten	
Duurzamer	€ 72.432,00
1% meer Omzet	€ -
Winstmarge	€ -
Totaal	€ 72.432,00
Totaal per jaar	€ 6.003,97
+	
Extra tijd in uren	1450,40
Extra tijd in weken	36,26

Tabel 9: Kosten en baten korte termijn

De totale kosten voor de implementatie op de korte termijn (1 jaar) bedragen **€ 66.428, -**.

De totale baten voor de implementatie op de korte termijn (1 jaar) bedragen **€ 72.432, -**.

De totale opbrengst voor JCI op de korte termijn bedraagt dus **€ 6.004, -**.

Een van de randvoorwaarden van JCI is dat de eventuele investering terugverdiend moet zijn binnen 1 jaar. Dit is hierbij het geval. Na één jaar is er al een opbrengst van €6.004, -, waarbij JCI alleen al bespaart met het verminderen van reiskosten.

12.1.3 Lange termijn kosten

De kosten voor de lange termijn zijn alleen de third spaces. Het projectteam heeft er voor gezorgd dat de informatie over de third spaces en het gebruik daarvan is gecommuniceerd naar de medewerkers. In tabel 10 zijn de variabele kosten te zien op jaarbasis. De kosten op jaarbasis zijn **€ 98.199**. Op de lange termijn, wat hierbij wordt gezien als 3 jaar, wordt er gesteld dat 10% van de medewerkers gebruik zal maken van third spaces. Dit zijn in totaal 75 medewerkers.

12.1.4 Lange termijn baten

Als er wordt gekeken naar de lange termijn (na 1 jaar) zullen er nog meer baten naar boven komen. Stel dat de 20 medewerkers, die het eerste jaar gebruik maken van third spaces, productiever te werk gaan gezamenlijk een stijging in hun omzet hebben van 0,3%. Dan wordt hun extra omzet $€ 4.238.095 \cdot 0,003 = € 12.714,29$. Op jaarbasis komt JCI dan uit op: $680 \text{ medewerkers} \cdot € 211.904,76 + € 12.714,29 = € 148.346.048$. De berekeningen zijn te vinden in tabel 11.

Op nog een langere termijn (3-5 jaar) zou de omzet met $€ 45.408,16$ verhoogd worden als 75 medewerkers(10%) gebruik zullen gaan maken van de third spaces en hierdoor productiever kunnen werken. In tabel 12 is een overzicht te zien. Hierbij wordt er vanuit gegaan dat de omzet hetzelfde blijft om zo onvoorziene economische tegenvallen te voorkomen. Omdat JCI een stijging van 5% bij de medewerkers verwacht, is deze wel meegerekend bij de lange termijn.

In tabel 13 is te zien dat, als 75 medewerkers gebruik gaan maken van third spaces, €75,45 per medewerker wordt bespaard per week op benzine kosten. Voor 75 medewerkers is dit per jaar **€ 271.620, -**. Hierbij is vanuit gegaan dat van deze 75 medewerkers ook op de lange termijn gemiddeld 740 km per week rijden.

Op de lange termijn zijn het aantal uren die medewerkers per week extra kunnen besteden gegroeid. Dit is te zien in tabel 14. Wanneer 10% van de medewerkers gebruik gaat maken van third spaces, zal het aantal extra productieve uren per medewerker 72,52 uur per medewerker per jaar zijn. Voor 75 medewerkers (10%) is dit 5439 uur per jaar. Dit zijn bijna 136 weken. Het is daarom aan te raden om door te investeren in de toekomst. Hierdoor gaan medewerkers meer gebruik maken van third spaces, wat minder CO2 uitstoot en reistijd betekent.

Op lange termijn kan het aantal extra productieve uren ervoor zorgen dat de winstmarge hoger wordt. Hiermee wordt bedoeld dat er uit de omzet meer bruto winst kan worden gehaald. Medewerkers kunnen met de extra productieve uren meer kwaliteit leveren aan de klanten waardoor de dienstverlening beter wordt. In tabel 15 is te zien wat de winstmarge doet als het met 1% wordt verhoogd. De huidige bruto winstmarge is 6%, wat € 8.900.000 van de omzet is (€ 148.333.333). Als dit wordt verhoogd naar 7%, wordt de bruto winst marge € 10.383.333. Dit is een extra bruto winst marge van **€ 1.483.333**. In grafiek 1 is te zien wat het effect is als de winstmarge met 1% wordt verhoogd.

Lange termijn (op basis van 10% van de medewerkers)

Kosten	
Third spaces	€ 242.199
Totaal	€ 242.199,00
Baten	
Duurzamer	€ 271.620,00
0,3% meer Omzet	€ 45.408,16
Winstmarge 1%	€ 1.483.333,33
Totaal	€ 1.800.361,50
Totaal per jaar	€ 1.558.162,50
+	
Extra tijd in uren	5439,00
Extra tijd in weken	135,975

Tabel 15: Kosten en baten op de lange termijn

De totale kosten voor de implementatie op de lange termijn (3 jaar) bedragen € 242.199, -.

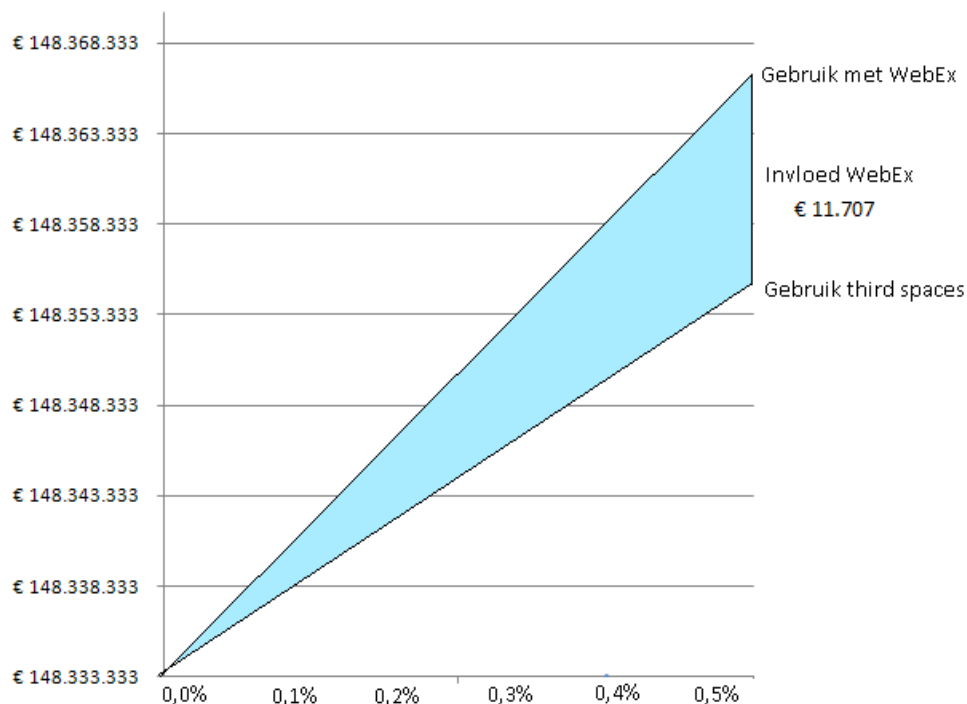
De totale baten voor de implementatie op de lange termijn (3 jaar) bedragen € 1.800.362, -.

De totale opbrengst voor JCI op de lange termijn (3 jaar) bedraagt dus **€ 1.558.163, -**.

12.1.5 WebEx kosten

Nu de kosten en baten beschreven zijn kan JCI kijken om, van het geld wat het gebruik van third spaces op lange termijn oplevert, WebEx te gaan implementeren. Stel dat medewerkers nog minder reisbewegingen gaan maken door het gebruik van WebEx. Door het vliegverbod wat momenteel van kracht is gegaan bij JCI, kan er niet meer gereisd worden naar het buitenland. Toch heeft elk team binnen JCI Nederland contact met hetzelfde team die gevestigd zit in het buitenland, waarbij overleggen frequent worden gehouden. WebEx kan, wanneer het aanslaat op de medewerkers, deze technologie ook zo uitbreiden dat het internationaal kan worden gebruikt. Hierbij worden de emoties en het non verbale meer versterkt dan wanneer er alleen audio

wordt overlegd. In grafiek 2 is te zien wat voor invloed WebEx heeft wanneer het, naast het gebruik van third spaces, wordt gebruikt.



Grafiek 2: invloed van WebEx in % op de omzet

In bijlage 21 zijn de kosten en baten van WebEx te vinden.

Er is al een contract tussen Cisco en JCI waarbij een beperkt aantal medewerkers gebruik kan maken van WebEx. Omdat er momenteel helaas geen gegevens bekend zijn van wat er in het contract staat, wordt er vanuit gegaan dat er een nieuw contract moet worden gestart voor het gebruik van WebEx. Hierdoor kunnen de kosten voor JCI alleen maar meevallen wanneer WebEx wordt gerealiseerd. De kosten zijn te vinden in tabel 16.

Omdat 2% van de medewerkers (20) begint met het gebruik maken van Cisco, wordt er gerekend dat er in totaal 20 hosts zijn die een account van WebEx krijgen. Dit zullen op korte termijn de teamleiders zijn. Een host kan maximaal 25 medewerkers uitnodigen en 6uur per maand gebruik maken van WebEx. De kosten voor de 20 hosts per maand voor het gebruik van WebEx is € 1.000, -. Op jaarbasis is dit **€ 12.000, -**. Op korte termijn is het verstandig voor JCI om een maandelijks contract aan te gaan. Hierdoor kan de organisatie nog beslissen om minder of, bij succes meer, hosts een WebEx account te geven. De teamleiders die WebEx zullen gaan proberen, zijn allemaal in het bezit van een laptop met webcam, waardoor hier, op korte termijn, niet geïnvesteerd in hoeft te worden.

Waar echter niet bezuinigd op mag worden is op de kosten voor de training en de communicatie naar de medewerkers hoe WebEx te gebruiken, om van WebEx een succes te maken. Deze kosten zijn te vinden in tabel 17. Er zal iemand van Cisco naar JCI moeten komen om de communicatiemedewerker te informeren hoe WebEx te gebruiken zodat de communicatiemedewerker dit weer kan doorvoeren naar de medewerkers van JCI. Diegene zal er ook voor moeten zorgen dat er een bijeenkomst wordt gegeven naar de medewerkers toe hoe WebEx gebruikt kan worden. De medewerker van Cisco die gespecialiseerd is in WebEx zal in totaal **10 uur** werken voor JCI. Hiervan wordt 2 keer een dagdeel (3uur) gebruikt voor trainingen waarbij hij op het hoofdkantoor zal zijn. De overige 4 uur heeft hij nodig om overleggen bij te wonen voor het implementeren van WebEx en de communicatiemedewerker volledig te informeren. De communicatiemedewerker zal het gebruik van WebEx aan het begin goed communiceren naar de medewerkers via intranet en flyers. Tevens zal

deze medewerkers een aanspraakpunt zijn naar de medewerkers wanneer er vragen zijn. Het totaal aantal uren dat de communicatiemedewerker met dit implementatie plan bezig zal zijn, is geschat op **30 uur**. De totale kosten voor dit projectteam zijn **€ 1.082, -**.

12.1.6 WebEx baten

WebEx zal ervoor zorgen dat medewerkers nog minder reisbewegingen maken. In tabel 18 is te zien dat minder benzine kosten ervoor zorgen dat dit op jaarbasis **€ 72.432,00** oplevert wanneer 2% van de medewerkers gebruik gaat maken van WebEx. Nadat de third spaces gebruikt worden, wordt er vanuit gegaan dat de gemiddelde medewerker 650 km per week reist. Met het gebruik van WebEx wordt gesteld dat medewerkers hierdoor 50km minder gaan reizen. Dit komt uit op 600km per week. Vanuit gaande dat medewerkers 50 km minder reizen, heeft dit een totale bezuiniging van **€ 72.432,00**.

Korte termijn (op basis van 2% van de medewerkers)

Kosten	
Projectteam	€ 1.081,54
WebEx	€ 12.000
Totaal	€ 13.081,54
Baten	
Duurzamer	€ 72.432,00
Omzet	€ -
Totaal	€ 72.432,00
Totaal per jaar	€ 59.350,46
+	
Extra tijd in uren	1274,00
Extra tijd in weken	31,85

Tabel 20: Kosten en batenoverzicht WebEx

De totale kosten voor de implementatie op de korte termijn (1 jaar) bedragen € 13.082, -.

De totale baten voor de implementatie op de korte termijn (1 jaar) bedragen € 72.432,00.

De totale opbrengst voor JCI op de korte termijn bedraagt dus **€ 59.350, -**.

Ook zal op de lange termijn de omzet stijgen. Medewerkers kunnen door de extra productieve uren:

-  Betere kwaliteit leveren
-  Eerder een ander project starten

Dit alles kan zorgen voor een hogere omzet. In tabel 19 is een batenoverzicht te zien. Stel dat de omzet van de 2% van de medewerkers stijgt met 0,3% door het gebruik van WebEx, dan is dit op jaarbasis **€ 4.048.737, -** extra. Om dit te berekenen is er al vanuit gegaan dat de omzet met 1% is gestegen door het gebruik van de third spaces en het aantal medewerkers is met 5% gegroeid, zoals wordt verwacht.

12.2 Organisatorische consequenties

Bij het gebruik maken van third spaces heeft JCI, behalve financiële gevolgen, ook organisatorische gevolgen. Een groot voordeel voor JCI, wat met het gebruik van third spaces wordt bereikt, is het bij elkaar brengen van de medewerkers. Het contact, de binding en het overleg tussen medewerkers zal worden versterkt, omdat medewerkers elkaar halverwege kunnen ontmoeten zonder veel reisd bewegingen te maken. De waarde duurzaamheid komt hierbij ook aan bod, want er wordt efficiënter omgegaan met het reizen. Door de extra productieve tijd die medewerkers krijgen kan een doel of project;

-  Eerder worden behaald
-  Betere kwaliteit opleveren

Het contact met andere medewerkers van andere organisaties, die worden gemaakt tijdens het gebruik van third spaces, kan op de langere termijn zorgen voor meer naamsbekend en uiteindelijk voor meer klanten voor JCI zelf. Ook kan het gebruik van WebEx op de lange termijn ervoor zorgen dat er nog efficiënter, effectiever en duurzamer om wordt gegaan met de reisd bewegingen.

Als medewerkers steeds meer op third spaces te werkzaam zijn, wordt er minder uur op kantoor gewerkt. Hierdoor kan de organisatie op strategisch niveau beslissen om te verhuizen naar een ruimte die minder m2 tot zijn beschikking heeft. JCI is een nog steeds groeiend bedrijf, waardoor het hoofdkantoor genoeg faciliteiten moet hebben kijkend naar de toekomst en de verwachte groei van de hoeveelheid medewerkers.

De externe omgeving speelt ook een belangrijk rol. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zullen de economische effecten van organisaties, dus ook JCI, versterken of verzwakken. JCI zal hierop moeten blijven inspelen. Beleidsmatig moet er rekening gehouden worden met de groei van medewerkers c/q klanten binnen JCI en dit doorspelen naar de organisatie die third spaces aanbiedt. Hierbij kan het contract worden aangepast zodat meer/minder medewerkers gebruik kunnen maken van third spaces.

12.3 Persoonlijke consequenties

Naast organisatorische en financiële consequenties is het voor JCI ook belangrijk om te kijken wat de gevolgen voor de medewerkers zijn. Ook voor de medewerkers brengt de third space voordelen met zich mee. Uit de interviews en enquêtes kwam naar voren dat;

-  De grootste barrière het reizen tussen locaties is;
-  69% van de medewerkers de voorkeur aan face to face contact heeft.

Deze twee uitkomsten worden kleiner door third spaces te gebruiken. Het gebruik van third spaces is als een extra dienst voor medewerkers waardoor het werk efficiënter en gemakkelijker gemaakt wordt voor de medewerkers. Hierdoor kunnen medewerkers elkaar halverwege ontmoeten om te overleggen en contacten te kunnen onderhouden met eigen collega's of andere medewerkers die gebruik maken van third spaces.

Op de lange termijn kunnen medewerkers ook gebruik gaan maken van WebEx. Dit is echter wel een verandering binnen de huidige werkstijl, waarbij medewerkers moeten gaan leren hoe te werken met een technologie om zo efficiënt mogelijk te kunnen overleggen. Zodra medewerkers kunnen werken met WebEx is het per individu verschillend hoe lang het proces tot acceptatie duurt voordat er een efficiënte manier is gevonden om WebEx te gebruiken. Zoals beschreven in hoofdstuk 4 is 46,7% van de medewerkers open minded en 33% enthousiast wanneer het gaat om veranderingen op de werkvloer. Hierdoor zullen medewerkers, op strategisch niveau, met plezier gebruik gaan maken van WebEx.

"People are the key to your success, or the reason for your failure"

Adryan Bell, workplace consultant

Literatuuropgave

Boeken

- Baarda, D & Goede, M: Basisboek Methoden en Technieken. Noordhoff, 2006. ISBN: 902073315
- Baarne, Ruurd: Het nieuwe werken ontrafelt, bricks, bytes and behavior. Van Gorcum ,2011. ISBN: 9789023245858
- Bell, Adryan: Re-imagining the Office, The new workplace challenge. MPG Books Group, UK. 2010. ISBN: 9780566087707
- Bijl, Dik: Aan de slag met het nieuwe werken. Par CC, 2009. ISBN: 9789490528027
- Cameron, E: Facilitating made easy: practical tips to improve meetings and workshops. Kogan page, 2005. ISBN: 074943510
- Green, M: Change management masterclass, a step by step guide to successful management. Kogan page, 2007. ISBN: 139870749445072
- Hengstmengel, E: De digitale werker: het DNA van de nieuwe organisatie. Samson, 2000. ISBN: 9014064543
- Hermans, D: Inleiding tot de gedragstherapie. Bohn Stafleu Van Loghum, 2006. ISBN: 9789031342884
- Jonker, J: De kern van methodologie. Van Gorcum, 2004. ISBN: 902323541
- Nelson, B, Economy, P: Consulting for dummies. John Wiley & Sons, 2008. ISBN: 9780470713822
- Webber, L: Green tech; how to plan and implement sustainable IT solutions. Amacon books, 2009. ISBN: 9780814414460

Syllabus

- Bouter, R.F: Handleiding Schriftelijke Rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2008/2009. 2309
- Mulder, J.C: Handleiding Afstudeeronderzoek. Den Haag: Haagse Hogeschool, 2011.

Artikelen

- Een andere kijk op de wereld van het nieuwe werken, author: J. Bregman, Facto magazine, 2011
- Het nieuwe werken; een visie, author: G. Maas, Facto magazine, 2011
- Het nieuwe werken trekt voorbij aan het MKB, auteur: L. Vincken, MKB, April 2011
- Het Slimme werken: het kantoor is en blijft belangrijk, auteur: J. van t Wout, Het nieuwe werken blog, 09-06-2011
- Hoe bepaal je welke activiteiten op kantoor plaatsvinden? www.mkb servicedesk.nl 08-04-2011
- Iedereen flexwerken, author: N. Wielaard, Safe magazine, 2012
- leuk of niet, ook de klassieke manager moet aan 'het nieuwe werken', author: L. Kusiak, Facto magazine, 01-11-2011
- Managing a virtual workplace, author: W. Cascio, University of Colorado, 2000

- Mobile possibilities, auteur: IBM, IBM Global guide to mobile network, 20-08-2004
- Netwerken en flirten in het flexkantoor, author: J. Leijten, NRC, 03-03-2012
- Nieuwe werken is funest voor liefde op de werkvloer, author: W. Bezemer, Algemeen Dagblad, 03-03-2012
- The Virtual workplace: a reality now, author: W. Cascio, University of Colorado, 2001

Internet

- <http://www-01.ibm.com/software/lotus/sametime/> (13-03-2012)
- [http://www.avaya.com/uk/resource/assets/brochures/Telepresence%20Overview%20Brochure%20-%20SVC4501%20\(2\).pdf](http://www.avaya.com/uk/resource/assets/brochures/Telepresence%20Overview%20Brochure%20-%20SVC4501%20(2).pdf) (06-04-2012)
- <http://www.brandstofprijzen.info/> (10-04-2012)
- <http://conference-call-information.com/> (22-03-2012)
- <http://www.encyclo.nl/begrip/observeren> (22-03-2012)
- http://www.johnsoncontrols.nl/publish/nl/nl/over_ons/onz_e_onderneming/ondernemingsprofiel.html (07-02-2012)
- http://www.johnsoncontrols.com/publish/us/en/about/our_company/featured_stories/global_workplace_solutions.html (07-02-2012)
- <http://www.managementkennisbank.nl/NL/hrm-personeel-advies/productiviteit-klantgericht-motivatiepersoneel/productiviteit-personeel-verbeteren#homeTop> (05-04-2012)
- <http://www.microsoft.com/presspass/features/2006/oct06/10-20officeroundtable.msp> (22-03-2012)
- <http://www.officevideoconferencing.com/> (20-03-2012)
- <http://regusblog.tumblr.com/post/12163747416/third-place-gains-pace> (12-03-2012)
- <http://searchdomino.techtarget.com/definition/Sametime> (13-03-2012)
- <http://www.smoelenboek.eu/info/> (24-04-2012)
- <http://www.webex.com/overview/index.html> (13-03-2012)

Overig

- Ethical policy of JCI (2011) 10-04-2012)
- IFM presentation, JCI 2011 (01-02-2012)
- WPS FY12 Strategy, JCI 2012 (02-02-2012)

Interviews

De lijst van geïnterviewden is te zien in bijlage 5.