

Verder op weg met Facilities naar een productieve organisatie

Een onderzoek naar de invloed van de afdeling Facilities op de productiviteit van de interne klant

The logo for Alliander, featuring the word "alliander" in white lowercase letters on a green rectangular background. Below this, there are two overlapping horizontal bars: a dark red one on top and an orange one on the bottom.

alliander

Dinanda Marsman

Verder op weg met Facilities naar een productieve organisatie

Een onderzoek naar de invloed van de afdeling Facilities op de productiviteit van de interne klant

Auteur	Dinanda Marsman
Studentnummer	324593
Module	Thesis (W)

Organisatie	Alliander
Opdrachtgevers	P. van der Wolf A.G. Kuizenga

Opleiding	Facility Management
Academie	Hospitality Business School
Hogeschool	Saxion

Eerste examiner	F.H.J. Bergsma
Tweede examiner	E.G.H. Boerrigter

Arnhem, 2016

Voorwoord

Op maandag 8 februari 2016 ben ik begonnen met mijn thesisonderzoek bij Alliander. Mijn formele opdrachtgever is Paul van der Wolf. Hij is teammanager van Leveranciers & Contractmanagement binnen Facilities. Mijn inhoudelijke begeleider is Anniek Kuizenga. Zij is contractmanager ook binnen Facilities. Daarnaast is zij deelnemer binnen het Kennis en ontwikkelplatform FM (Facility Management).

Het Kennis en ontwikkelplatform FM is in juni 2015 opgericht. Dit is een initiatief van een aantal medewerkers die een passie hebben voor het delen van kennis op het gebied van ontwikkeling en optimalisatie. Binnen dit platform zijn drie medewerkers van Facilities en één medewerker van Yask actief. Yask is de strategische partner van Alliander en verantwoordelijk voor de facilitaire operationele taken. Vanuit dit platform is de vraag voor dit onderzoek gekomen.

Er is onderzoek gedaan naar de gepercipieerde productiviteit van de interne klant. Het onderzoek, de resultaten en het advies worden beschreven in dit rapport.

Vanuit Saxion ben ik begeleid door Feike Bergsma (eerste examiner). Daarnaast ben ik ondersteund tijdens twee consulten door Desiree Logger (onderzoeksdocent). Dit rapport wordt beoordeeld door Feike Bergsma (eerste examiner) en Erwin Boerrigter (tweede examiner). Beide docenten hebben praktijkervaring in de facilitaire wereld.

Ik wil mijn begeleiders vanuit Alliander, mijn eerste en tweede examiner en onderzoeksdocent bedanken voor de begeleiding. Daarnaast wil ik mijn familie, vrienden en medestudenten bedanken voor de ondersteuning tijdens het schrijven van dit rapport.

Veel plezier met het lezen van dit rapport.

Arnhem, 22 augustus 2016

Dinanda Marsman

Samenvatting

Voor de afdeling Facilities binnen Alliander is een onderzoek uitgevoerd naar de toegevoegde waarde 'productiviteit'. Facilities ambieert om haar toegevoegde waarde aantoonbaar te maken. Hierin is productiviteit één van de belangrijkste toegevoegde waarden. Daarom wil Facilities haar bijdrage aan de productiviteit van haar interne klant aantoonbaar maken en verhogen. Hiermee willen zij een hogere prioriteit krijgen op de agenda van haar interne klant, zodat Facilities beter kan inspelen op de behoeftes van haar interne klant. De aanleiding van dit onderzoek is dat Facilities deze ambitie wil nastreven, maar het is onduidelijk hoe dit moet worden gedaan. Daarom is de volgende adviesvraag geformuleerd:

Hoe kan de afdeling Facilities binnen Alliander met behulp van een optimaal dienstverleningsconcept toegevoegde waarde bieden om de productiviteit van haar interne klant te verhogen?

De gepercipieerde productiviteit van de interne klant is onderzocht door middel van service design. Dit betekent dat in vier fasen onderzoek is gedaan. Binnen dit onderzoek zijn de drie beoogde kernlocaties (Amsterdam Basisweg, Duiven en Leeuwarden) van Alliander met elkaar vergeleken. In de eerste twee fasen is gebruik gemaakt van bureauonderzoek, interviews met respondenten en dagboekmethode. Het bureauonderzoek heeft geholpen om inzicht te krijgen in de meetbaarheid van productiviteit. Hieruit blijkt dat Koopmans et al. (2014) de 'Individuele Werkprestatie Vragenlijst' (IWPV) heeft ontwikkeld. De vragenlijst zorgt ervoor dat de gepercipieerde productiviteit van de interne klant meetbaar kan maken.

Daarnaast is een topiclijst voor de interview ontwikkeld. Tijdens de interviews is aan de respondenten gevraagd om een willekeurige werkdag te beschrijven en aan te geven welke elementen stimulerend of belemmerend zijn vanuit Facilities voor hun productiviteit. Hierdoor is een guest cycle door middel van storytelling in kaart gebracht. Ook is aan de respondenten gevraagd om een dagboek bij te houden.

De stimulerende en belemmerende factoren van deze eerste twee fasen zijn in kaart gebracht door het Kano model. De meeste stimulerende factoren zijn: fruit- en koffiefaciliteiten, FM Insight (reserveringssysteem) gekoppeld aan Outlook en de mogelijkheid tot kort parkeren. Er zijn ook factoren die zowel stimulerend als belemmerend kunnen werken, namelijk: pauzeren op de daarvoor bestemde plek, openbaar vervoer, binnenklimaat en mogelijkheden binnen activiteitgericht werken. De volgende factoren worden als belemmerend ervaren voor de gepercipieerde productiviteit: het verkeerd gebruik van de ateliervloer, weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen en de parkeergelegenheid op de locatie. Hiervan heeft het verkeerd gebruik van de ateliervloer direct invloed op de mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen. Daarom wordt in de laatste twee fasen gefocust op de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden. Dit heeft betrekking op het dienstverleningsconcept 'werkplek en -omgeving' van Facilities.

In de laatste twee fasen is gebruik gemaakt van bureauonderzoek en een interview bij VGZ. Hierin is gefocust op een optimaal dienstverleningsconcept voor overleg- en samenwerkingsmogelijkheden binnen organisaties. Er zijn vanuit de Leesman Index (2015) de volgende succesfactoren beschreven voor een effectieve werkomgeving: maak het kantoor van de medewerker, ken de activiteit van de medewerkers, zorg voor een goede sociale infrastructuur, fysiek minimum, variatie en keuze van werkplekken, stel welbevinden centraal, omarm technologische vooruitgang, communiceer en de

werkomgeving levert geld op (Leesman Index, 2015). Ook zijn er productiviteitskillers, ook wel faalfactoren, beschreven volgens de Leesman Index (2015), zoals temperatuurregeling, stilte ruimten voor één of twee personen, geluidsniveau en luchtkwaliteit. Deze succes- en faalfactoren kunnen dus belangrijk zijn voor de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden.

Daarnaast kan gebruikt gemaakt worden van workplace nudging binnen de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden. Dit betekent dat de omgeving het gedrag van de interne klant onbewust beïnvloed. Door de overleg- en samenwerkomgeving zo in te richten, kan het gewenste gedrag worden gestimuleerd, zodat de juiste werkvormen worden aangenomen op de juiste type vloer. Dit kan ervoor zorgen dat ongeplande vergaderingen makkelijker kunnen plaatsvinden.

Het advies is om gebruik te maken van workplace nudging in combinatie met de fysieke omgevingsfactoren. Door workplace nudging in te zetten, wordt de interne klant op een intuïtieve wijze in de werkomgeving gestimuleerd om het gewenste gedrag aan te nemen. De interieur aspecten van de fysieke omgevingsfactoren hebben hier invloed op. Het volgende wordt geadviseerd aan Facilities:

- De ateliervloer voorzien van warme kleuren op de muren. Een aanvulling is om foto's van projecten van het primair proces te plaatsen.
- Het meubilair van de ateliervloer deels vervangen door meer informele zitjes.
- Het plaatsen van planten.
- Tv-schermen voor narrowcasting.
- De toegangsdeuren van de ateliervloer en kantoorvloer voorzien van een symbool. Dit symbool geeft specifiek de werkvorm van de desbetreffende vloer weer.

Al deze adviezen samen kunnen zorgen voor een optimaal gebruik van de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden. Hierdoor kan een optimaal dienstverleningsconcept ontstaan die waarde toevoegt aan de verhoging van de productiviteit van de interne klant. Het is hierbij van belang om uiterlijk eind juni 2017 opnieuw onderzoek te hebben gedaan naar de vernieuwde overleg- en samenwerkingsmogelijkheden, zodat in kaart kan worden gebracht of het gewenste effect is behaald. Aanvullend hierop kan worden onderzocht welke verbeteringen nog behaald kunnen worden binnen de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Achtergrondinformatie Alliander	7
1.2 Aanleiding thesisonderzoek	8
1.3 Managementvraagstuk	8
1.4 Onderzoeksgedeelte	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Onderzoek	10
2.1 Theoretisch kader	10
2.2 Onderzoeksaanpak	15
2.2.1 Onderzoekstrategie.....	15
2.2.2 Waarnemingsmethoden & meetinstrumenten.....	15
2.2.3 Onderzoekseenheden	17
3. Resultaten	18
3.1 Productiviteit voor organisatie.....	18
3.1.1 Productiviteit van bedrijfsonderdelen	18
3.1.2 Rol van Facilities	18
3.1.3 Zichtbaarheid productiviteit	18
3.2 Stimulerende en belemmerende factoren	19
3.2.1 Analyse interviews	19
3.2.2 Dagboekanalyse.....	24
3.2.3 Vergelijking locaties.....	25
3.2.4 Analyse tussen onderzoekseenheden	28
3.3 Optimaal dienstverleningsconcept.....	29
3.3.1 Bureauonderzoek.....	29
3.3.2 Interview VGZ.....	30
4. Conclusie & discussie	31
4.1 Conclusie	31
4.2 Discussie	32
4.2.1 Begripsvaliditeit	32
4.2.2 Interne validiteit.....	33
4.2.3 Externe validiteit.....	33
4.2.4 Betrouwbaarheid	34

5. Advies	36
5.1 Alternatieve oplossing	36
5.2 Uitvoering van het advies	38
5.2.1 Plan	38
5.2.2 Do	41
5.2.3 Check	42
5.2.4 Act	43
5.2.5 Financiële consequenties.....	43
5.3 Eindconclusie.....	45
Nawoord	47
Literatuurlijst.....	49
Bijlage I – Kerngegevens Alliander en Liander	53
Bijlage II – Organogram Alliander	56
Bijlage III – Organogram Facilities.....	58
Bijlage IV – Werkplekconcept van Alliander Werkt	60
Bijlage V – Verantwoording zoekproces en AAOCC-criteria.....	62
Bijlage VI – Verantwoording kernbegrippen	64
Bijlage VII – Facility management model	70
Bijlage VIII – Toelichting facilitaire regieorganisatie Alliander	72
Bijlage IX – De relaties tussen kernbegrippen	74
Bijlage X – Invloedsfactoren op de arbeidssatisfactie en de arbeidsproductiviteit.....	76
Bijlage XI – Topiclijst guest cycle	78
Bijlage XII – Format dagboek	80
Bijlage XIII – Waarnemingsmethode per subvraag	82
Bijlage XIV – Verantwoording van de meetinstrumenten.....	85
Bijlage XV – Verantwoording van de analysetechnieken	88
Bijlage XVI – Verantwoording keuze onderzoekseenheid respondenten.....	90
Bijlage XVII – Functieprofielen volgens Alliander Werkt	92
Bijlage XVIII – Geselecteerde bedrijfsonderdelen	94
Bijlage XIX – Koppeling dienstverleningsconcepten en NEN-EN 15221	96
Bijlage XX – Afkortingen respondenten in analyse.....	98
Bijlage XXI– Samenvatting per respondent	100
Bijlage XXII – Dagboek per respondent	135

Bijlage XXIII – Codebomen.....	147
Bijlage XXIV – Totale lijst met stimulerende en belemmerende factoren	155
Bijlage XXV – Analyse per locatie	160
Bijlage XXVI – Samenvatting interview VGZ	172
Bijlage XXVII – Overzicht actieplan.....	175

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk van het thesisrapport wordt de achtergrondinformatie van de opdrachtgever, Alliander, beschreven. Daarna worden de aanleiding, het managementvraagstuk en de onderzoeksdoelen beschreven van dit onderzoek.

1.1 Achtergrondinformatie Alliander

In een groot deel van Nederland zorgt Alliander voor de distributie van gas en elektriciteit. Deze organisatie wordt gevormd door Liander en Liandon. Liander is de netbeheerder en verantwoordelijk voor de conditie van de energienetten, de distributie van gas en elektriciteit en sluit klanten aan op de energienetten. Deze werkzaamheden vinden in een gereguleerd domein plaats en dit zijn de taken die Alliander als netwerkbedrijf wettelijk verplicht is te verrichten. Liandon werkt daarentegen vanuit een vrij domein (met concurrentie vanuit de markt) en is het expertcentrum van Alliander voor complexe energievraagstukken. Liandon is verantwoordelijk voor het ontwerp, de bouw, het beheer en het onderhoud van complexe energienetten en grote (industriële) installaties (Alliander, 2016).

In bijlage I zijn de kerngegevens van Alliander en Liander toegevoegd en in bijlage II is de organogram van Alliander toegevoegd.

Shared Services

Shared Services is één van de ondersteunende diensten binnen Alliander. Deze dienst draagt bij aan de doelstellingen van Alliander. De dienstverlening is marktconform en op basis van een goede prijs-kwaliteitverhouding. Dit komt doordat Alliander een focus heeft op 'operationeel excellent'. Daarnaast wordt er gestreefd naar een goede samenwerking en synergie. Ook is vitaliteit belangrijk binnen de organisatie. Deze dienst bestaat uit vier servicelines, namelijk Bestellen tot Betalen, Facilities, Finance en HR. Dit onderzoek wordt gedaan vanuit de serviceline Facilities (Alliander, 2015).

Facilities

Het bestaansrecht van Facilities (2016) is: "wij staan voor het faciliteren van leidinggevend en medewerkers van Alliander, zodat zij zich optimaal kunnen richten op hun kerntaken en doelen" (p.1). De leidinggevend en medewerkers van Alliander worden verder beschreven als de interne klant.

De missie van Facilities (2016) is:

Dit willen we vanuit Facilities bereiken door het aanbieden van huisvesting, facility management en mobiliteit, die tevreden collega's oplevert, waarbij we tijdig inspelen op veranderingen binnen en buiten Alliander.

- Betrouwbaar: Onze dienstverlening en gegevens zijn betrouwbaar
- Betaalbaar: Wij houden onze eigen kosten zo laag mogelijk met behoud van de gewenste kwaliteit en geaccepteerd risico
- Bereikbaar: Onze diensten zijn eenvoudig bereikbaar vanaf elke plaats en op elke tijd.

Ons motto is : Gewoon Goed Geregeld (p.1)

De ambitie van Facilities (2016) is: "wij verdienen onze status als partner van de business, door onze processen vanuit klantoptiek te modelleren en deze zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten"(p.1).

Facilities bestaat, naast staffuncties, uit de afdelingen Business Support (BS), Klantmanagement (KM) en Leveranciers- en contractmanagement (L&CM). Dit onderzoek wordt gedaan in opdracht van de

afdeling L&CM. De organogram van Facilities is in bijlage III toegevoegd. Een belangrijk verantwoordelijkheid van Facilities is het faciliteren van het werkplekconcept van Alliander Werkt. Hieronder wordt het verder uitgewerkt.

Werkplekconcept van Alliander Werkt

Het werkplekconcept van Alliander Werkt geeft de gelegenheid aan de interne klant om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Er worden vier thema's ondersteund, namelijk altijd en overal werken, flexibel werken op locatie, digitaal samenwerken en duurzaam werken en reizen. Deze thema's worden verder uitgelegd in bijlage IV. Een belangrijk thema voor Facilities is het 'flexibel werken op locatie', omdat het gaat over het werkplekconcept binnen de organisatie. Hierin wordt activiteitgericht werken gestimuleerd.

1.2 Aanleiding thesisonderzoek

De beschreven ambitie van Facilities (in paragraaf 1.1) komt vanuit de koersplaat die in april 2016 is gepresenteerd. De koersplaat van Facilities is ontwikkeld naar aanleiding van de koersplaat Shared Services en Alliander. De drie strategische pijlers voor Facilities zijn:

1. Operationeel excellent en gastvrij
2. Maatschappelijk verantwoord
3. Vooruitstrevend

Deze pijlers worden behaald door de basis op orde te hebben, het regiemodel werkend te krijgen en continue te verbeteren. Deze koers moet gaan helpen om als Facilities het verschil te maken.

Om deze ambitie na te streven wil Facilities haar toegevoegde waarde aantoonbaar maken. Productiviteit is één van de belangrijkste toegevoegde waarden voor Facilities binnen Alliander. Daarom wil Facilities haar bijdrage aan de productiviteit van haar interne klant aantoonbaar maken en verhogen. Daarnaast willen zij een hogere prioriteit op de agenda krijgen bij haar interne klant, zodat Facilities beter kan inspelen op de behoeftes van haar interne klant. De aanleiding van dit onderzoek is dat Facilities deze ambitie wil nastreven, maar het is onduidelijk hoe dit kan worden aangepakt.

1.3 Managementvraagstuk

Het managementvraagstuk wordt beschreven aan de hand van een adviesdoelstelling en adviesvraag.

Adviesdoelstelling

Het adviesdoel is inzichtelijk maken in welke mate en op welke wijze de afdeling Facilities een toegevoegde waarde levert aan de productiviteit van haar interne klant binnen Alliander door een optimaal dienstverleningsconcept, door middel van service design, te schrijven over het verhogen en aantoonbaar maken van de productiviteit van de interne klant.

Adviesvraag

Hoe kan de afdeling Facilities binnen Alliander met behulp van een optimaal dienstverleningsconcept toegevoegde waarde bieden om de productiviteit van haar interne klant te verhogen?

Benodigde informatie

Het adviseren over een optimaal dienstverleningsconcept wordt gedaan door service design toegepast op het huidige dienstverleningsconcept. Vanuit de resultaten wordt een verbetervoorstel

geschreven. Hierin wordt geadviseerd hoe stimulerende en belemmerende factoren met betrekking tot de productiviteit kan worden ingezet, zodat een optimaal dienstverleningsconcept ontstaat.

1.4 Onderzoeksgedeelte

Voor het onderzoeksgedeelte zijn onderstaande onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvragen geformuleerd. Deze vormen de leidraad voor dit onderzoek.

Onderzoeksdoelstelling

Het onderzoekdoel is het aanleveren van een optimaal dienstverleningsconcept, door middel van service design, voor de afdeling Facilities van Alliander dat de productiviteit van de interne klant verhoogt door inzicht te geven in stimulerende en belemmerende factoren die aantoonbaar de productiviteit kunnen beïnvloeden en waarmee Facilities inzichtelijk kan maken dat zij aantoonbaar toegevoegde waarde levert aan haar interne klant.

Onderzoeksvragen

De volgende drie onderzoeksvragen zijn geformuleerd aan de hand van de bovenstaande onderzoeksdoelstellingen. De subvragen zijn geformuleerd om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

1. Wat betekent productiviteit voor de organisatie en voor Facilities?
 - a. Wat is productiviteit voor de bedrijfsonderdelen?
 - b. Welke rol heeft Facilities in relatie tot de productiviteit van de interne klant?
 - c. Op welke manier kan Facilities productiviteit zichtbaar maken?
2. Wat zijn, door Facilities beïnvloedbare, stimulerende en belemmerende factoren die de productiviteit beïnvloeden van haar interne klant?
 - a. Welke dienstverleningsconcepten van Facilities kunnen de stimulerende en belemmerende factoren beïnvloeden?
 - b. Welke elementen uit de dienstverleningsconcepten, vanuit de guest cycle, zijn stimulerend of belemmerend voor de productiviteit?
3. Wat zijn mogelijkheden voor een optimaal dienstverleningsconcept voor Facilities die de productiviteit van haar interne klant verhogen?
 - a. Welke optimale dienstverleningsconcepten zijn mogelijk om de productiviteit in een kantooromgeving te verhogen?
 - b. Wat zijn de succes- en faalfactoren van een optimaal dienstverleningsconcept?

1.5 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk is het theoretisch kader en de methodologische verantwoording van dit onderzoek beschreven. Hierin is onder andere de aanpak van service design toegelicht en de relaties met de kernbegrippen, zoals productiviteit. Daarna worden de resultaten vanuit de verschillende fasen volgens service design beschreven in het derde hoofdstuk. De conclusie van de analyse en de discussie over het service design onderzoek is in hoofdstuk vier te vinden. In het laatste hoofdstuk wordt het advies uitgewerkt in een pdca-cyclus. Ook wordt er een eindconclusie weergegeven. Tot slot zijn het nawoord, de literatuurlijst en de bijlagen te vinden.

2. Onderzoek

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek beschreven. Hierin wordt het theoretisch kader en de onderzoeksaanpak beschreven. Het doel is om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen en de onderliggende subvragen die in paragraaf 1.4 zijn beschreven. In het gehele onderzoek is de onderzoeksdoelstelling leidend:

Het onderzoeksdoel is het aanleveren van een optimaal dienstverleningsconcept, door middel van service design, voor de afdeling Facilities van Allander dat de productiviteit van de interne klant verhoogt door inzicht te geven in stimulerende en belemmerende factoren die aantoonbaar de productiviteit kunnen beïnvloeden en waarmee Facilities inzichtelijk kan maken dat zij aantoonbaar toegevoegde waarde levert aan haar interne klant.

In hoofdstuk drie komen de resultaten aan orde en in hoofdstuk vier de conclusie en discussie.

2.1 Theoretisch kader

In deze paragraaf is het theoretisch kader van dit onderzoek beschreven. Hierin worden de kernbegrippen en het onderzoek gekaderd aan de hand van literatuur. De kernbegrippen van dit onderzoek zijn: service design, productiviteit, faciliteiten en guest cycle. Daarnaast wordt antwoord gegeven op de vraag ‘welke factoren hebben invloed op de productiviteit?’.

De beschrijving van de zoekmethode en de verantwoording van de AAOCC-criteria zijn in bijlage V toegevoegd. Een uitgebreide verantwoording van de gekozen definities is te vinden in bijlage VI.

Service design

“Service design helpt bij het innoveren (nieuwe) of verbeteren (bestaande) van diensten die nuttig, bruikbaar en wenselijk zijn voor de klant en die efficiënt en effectief zijn voor de organisatie. Het is een nieuw holistisch, multidisciplinair en integratief terrein” (vertaling van Moritz, 2005, p.6)

Moritz (2005) geeft aan dat de nieuwe of bestaande diensten moeten aansluiten op de wensen en behoeften van de klant. Hierin is efficiëntie en effectiviteit van belang voor de organisatie, omdat dit een relatie heeft met de meetbare productiviteit. Binnen service design is het belangrijk om integratief en multidisciplinair aan het werk te gaan, omdat dit ervoor zorgt dat er vanuit één visie met de verschillende stakeholders diensten worden ingericht. Hierdoor kan service design een toegevoegde waarde leveren. Eerst wordt het kernbegrip productiviteit beschreven.

Productiviteit

Productiviteit is onder te verdelen in meetbare productiviteit en gepercipieerde productiviteit. Het begrip meetbare productiviteit gaat over “de verhouding tussen de output en input, ofwel: tussen dat wat in een bedrijfsproces voor komt (goederen, diensten) en wat erin wordt gestopt (arbeid, kapitaal)” (Zegveld & Den Hartigh, 2007, p.13). Deze definitie is deels gebruikt binnen dit onderzoek. In dit onderzoek is de volgende definitie gehanteerd:

Meetbare productiviteit is de verhouding tussen de output van efficiëntie en effectiviteit en de input van de facilitaire diensten en producten (de toegevoegde waarde).

Hieruit blijkt hoe belangrijker de efficiëntie en effectiviteit is binnen een organisatie, hoe hoger de productiviteit kan worden. Efficiëntie gaat over de mate waarin tijd, inspanning en middelen goed zijn ingezet tijdens het proces en effectiviteit gaat over de mate waarin de gewenste doelen zijn behaald (Tangen, 2005).

Het begrip gepercipieerde productiviteit gaat over de waargenomen productiviteit, dus over de ervaring van de interne klant zelf. Volgens Batenburg en Voordt (2008) heeft de inhoudelijke tevredenheid van het werk en de organisatie invloed over de mate hoe men zichzelf productief inschat. Maarleveld en De Been (2011) beschrijven dat gepercipieerde productiviteit de mate is van tevredenheid waarin de fysieke omgeving invloed heeft op de productiviteit. Deze twee definities zijn gecombineerd binnen dit onderzoek, omdat zowel de inhoudelijke tevredenheid als de tevredenheid van de fysieke omgeving een rol spelen in productiviteit. In dit onderzoek is de volgende definitie gehanteerd:

Gepercipieerde productiviteit is de mate waarin de interne klant zich productief beoordeelt door de diensten en producten, fysieke omgeving van het kantoor en de inhoudelijke tevredenheid met het werk, leiding, collega's en de organisatie.

Hieruit blijkt dat de faciliteiten voor de interne klant van groot belang is op hun gepercipieerde productiviteit. Daarnaast heeft het begrip een relatie met de medewerkerstevredenheid volgens Batenburg en Voordt (2008) en Maarleveld en De Been (2011). Hoe hoger de tevredenheid van de medewerker, hoe productiever de medewerker verwacht te werken. Dit onderzoek gaat zich richten op de gepercipieerde productiviteit, omdat vanuit verschillende onderzoeken naar voren is gekomen dat productiviteit voor diensten en kenniswerk niet meetbaar is (Oeijs et al, 2012). Ook geeft Yask (2015) aan dat er geen aantoonbaar verband is tussen de mate van de bijgedragen productiviteit en het rendement van de organisatie. Daarnaast gaat de definitie van gepercipieerde productiviteit over de faciliteiten binnen een organisatie. Het kernbegrip faciliteiten wordt hieronder beschreven.

Faciliteiten

De Europese norm van facility management, de NEN-EN 15221, beschrijft het kernbegrip faciliteit als “*product of dienst met een aanwijsbare waarde ondersteunend aan de organisatie*” (Europese Commissie voor Normalisatie, 2006, p. 8). Het facility management model, vanuit de NEN-EN 15221, laat zien hoe facility management de primaire processen binnen een organisatie ondersteunt. Deze is in bijlage VII toegevoegd. Een weergave van de facilitaire regieorganisatie van Alliander is in bijlage VIII toegevoegd.

De faciliteiten hebben dus hoge invloed op de organisatie. Dit komt door de succes- en faalfactoren van de faciliteiten. Om deze ondersteuning zo optimaal mogelijk in te zetten, wordt service design toegepast. Dit kernbegrip is op de vorige pagina gedefinieerd, maar de aanpak hiervan wordt service design thinking genoemd. Service design thinking wordt hieronder verder uitgelegd.

Service design thinking

De aanpak van service design wordt service design thinking genoemd. Deze service design thinking gaat uit van een integrale en multidisciplinaire aanpak. Volgens Stickdorn en Schneider (2011) zijn de vijf principes van service design thinking:

1. Gebruiker centraal – de services moeten vanuit de ogen van de klant worden bekeken.
2. Co-creatie – alle stakeholders moeten betrokken worden in het service design proces.
3. Volgorde – de service moet worden geordend als een reeks van samenhangende acties.
4. Bewijs – immateriële elementen van services visualiseren aan de hand van fysieke voorwerpen, als bewijsmateriaal. Hierbij wordt het onzichtbare, zichtbaar gemaakt.
5. Holistisch – de hele omgeving van een service moet worden bekeken, denk hierbij aan integraliteit.

Service design thinking kan alleen een toegevoegde waarde leveren, aan zowel de klant als de organisatie, als de vijf principes van service design thinking worden nageleefd.

Service design thinking is dus een manier van denken over ‘hoe’ een bepaald concept of proces kan worden ingericht. Een service design concept is het gehele plaatje van een bepaalde service die uit verschillende elementen kan bestaan. Binnen Facilities wordt gebruik gemaakt van dienstverleningsconcepten en deze bestaan elk uit meerdere faciliteiten. Een service design concept komt overeen met de dienstverleningsconcepten van Facilities. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de term ‘dienstverleningsconcept’. Bij het ontwerp van de huidige dienstverleningsconcepten is gekeken naar wat goed is voor de interne klant. Voor een optimaal dienstverleningsconcept wordt de beleving van de interne klant in kaart gebracht door middel van een guest cycle. Het kernbegrip guest cycle wordt hieronder beschreven.

Guest cycle

Wood (2013) beschrijft de guest cycle als een operationeel model voor een front office van een hotel. Het model bestaat uit vier fasen, namelijk pre-arrival, arrival, stay en departure. De contactmomenten en de interacties van de front office met de gast of een andere afdeling van het hotel wordt hierdoor schematisch in kaart gebracht. Wood (2013) beschrijft de definitie vanuit een hotelperspectief, maar dit model kan ook gemakkelijk gebruikt worden binnen Facilities. De reden hiervoor is dat de interne klant ook ‘verblijft’ op een locatie van Alliander. Door de vier fasen van de interne klant in kaart te brengen, wordt de gehele werkdag beschreven. Hierdoor is te zien welke activiteiten en faciliteiten van belang zijn binnen de organisatie. De guest cycle wordt gebruikt binnen dit onderzoek. De definitie binnen dit onderzoek is afgeleid van de definitie van Wood (2013). De volgende definitie is gehanteerd binnen dit onderzoek:

De guest cycle is een operationeel model van vier fasen (pre-arrival, arrival, stay en departure) die de activiteiten van de interne klant weergeven met de bijbehorende faciliteiten als contactmomenten en interacties met Facilities.

De vier fasen van de guest cycle worden hieronder toegelicht:

1. Pre-arrival – dit betreft het voorbereiden op een activiteit of werkdag.
2. Arrival – dit betreft de aankomst op een Alliander locatie. Belangrijke elementen hiervan zijn de toegankelijkheid, parkeergelegenheid en het ontvangst.
3. Stay – dit betreft het verblijf van een Alliander locatie. Belangrijke elementen hiervan zijn koffiefaciliteiten, werkplek, vergaderruimtes, bedrijfskantine, etc.
4. Departure – dit betreft het vertrek van een Alliander locatie. Belangrijke elementen hiervan zijn clean desk en de parkeergelegenheid.

Om deze fasen nog concreter te formuleren, is gebruik gemaakt van de Leesman Index. De Leesman Index (2016) is de grootste internationale benchmark met betrekking tot het meten van de effectiviteit van de werkomgevingen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen activiteiten, fysieke omgeving en faciliteiten. De belangrijkste elementen van deze onderwerpen worden gebruikt in dit onderzoek, want hiermee kan je onderscheid maken. In figuur 2.1 zijn de belangrijkste activiteiten (vanuit de Leesman Index, 2016) gedurende een werkdag in een guest cycle weergegeven. Dit is de basis voor het onderzoek. In bijlage XI wordt figuur 2.1 gedetailleerd uitgewerkt.

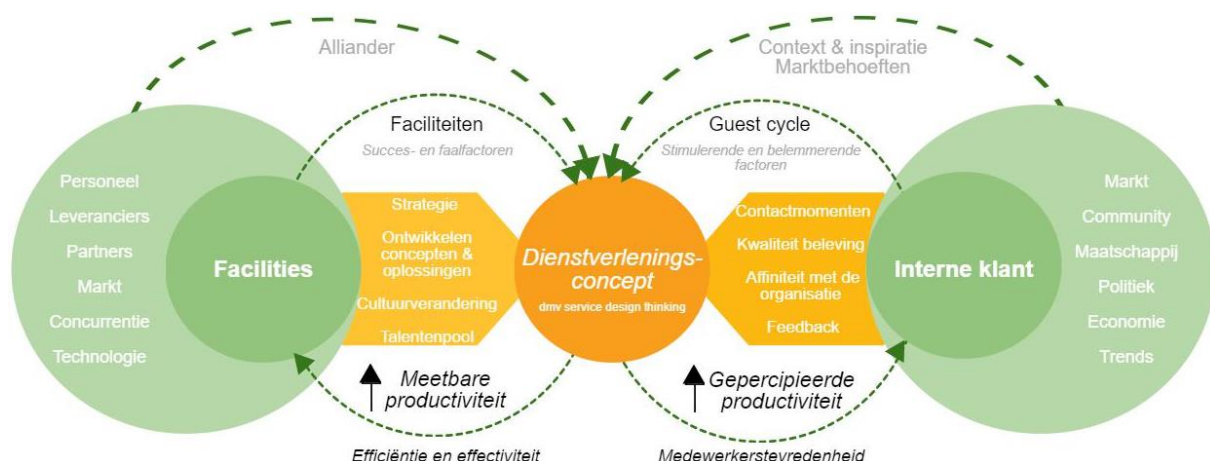


Figuur 2.1: Guest cycle van een werkdag

De guest cycle wordt gebruikt binnen service design thinking. Dit is een handvat om de gepercipieerde productiviteit van de interne klant in kaart te brengen. De interne klant beschrijft de dienstverleningsconcepten en faciliteiten door eigen ogen. Hierdoor komen de stimulerende en belemmerende factoren in relatie tot de gepercipieerde productiviteit naar voren. Dit is de belangrijkste relatie binnen dit onderzoek. De overige relaties tussen de kernbegrippen worden hieronder beschreven.

Relaties tussen de kernbegrippen

Om alle relaties tussen de kernbegrippen te beschrijven is figuur 2.2 ontworpen. Figuur 2.3 is specifiek gemaakt voor dit onderzoek binnen Allander. Een vergrootte versie is te vinden in bijlage IX. Er is gebruik gemaakt van het service design overview model van Moritz (2005).



Figuur 2.2: Relaties tussen kernbegrippen

Service design thinking helpt het dienstverleningsconcept te verbeteren en voegt waarde toe voor de interne klant en de organisatie, omdat naar de wens van de klant wordt gekeken en naar de

productiviteit van de organisatie. Hierin hebben de succes- en faalfactoren van de faciliteiten invloed op de stimulerende en belemmerende factoren vanuit de guest cycle.

Welke factoren hebben invloed op de productiviteit?

Het blijkt dat de factoren van productiviteit veel variabelen kennen. Vanuit een onderzoek van Van der Voordt en De Been (FMN, 2010) komt naar voren dat factoren als organisatie, persoonskenmerken, externe factoren, werkprocessen en faciliteiten invloed hebben op de arbeidsproductiviteit en ook op de arbeidssatisfactie. Dit model is in bijlage X toegevoegd. Voor dit onderzoek wordt de factor faciliteiten verder uitgewerkt. Er is besloten om gebruik te maken van de NEN-EN 15221, omdat het model werkte met de oude norm: NEN 2745. De NEN-EN 15221 beschrijft de onderdelen van facility management. De onderdelen zijn gegroepeerd rondom de basisbehoeften van de opdrachtgever. De twee categorieën zijn 'ruimte en infrastructuur' en 'mensen en organisatie'. In figuur 2.3 worden de invloedsfactoren van Facilities op de productiviteit verder uitgewerkt.

Invloedsfactoren op productiviteit:	<u>Ruimte en infrastructuur</u>	Accommodatie
		Werkplek
		Technische infrastructuur
		Reiniging
	<u>Mensen en organisatie</u>	Gezondheid, veiligheid en beveiliging
		Gastheerschap
		ICT
		Logistiek

Figuur 2.3: Invloedsfactoren van Facilities op de productiviteit

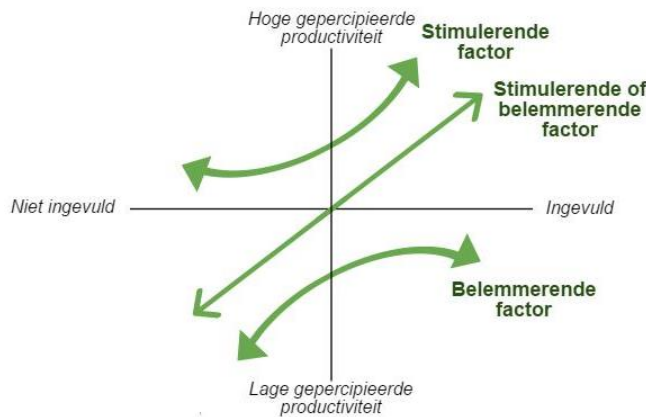
Deze invloedsfactoren hebben dus een direct effect op de gepercipieerde productiviteit en de tevredenheid. Om de mate van deze beleving in kaart te brengen, wordt er gebruikt van het Kano model in dit onderzoek. Het Kano model wordt hieronder verder uitgelegd.

Kano model

Het Kano model van Noriaki Kano (Coleman, 2014) is een theorie over de klanttevredenheid en de productontwikkeling. Er worden drie soorten factoren onderscheiden, namelijk de basisfactoren, prestatiefactoren en wow-factoren. Voor dit onderzoek zijn deze factoren anders benoemd, zodat het beter aansluit op het onderzoek. Het gaat namelijk over de gepercipieerde productiviteit in relatie tot de invulling van de faciliteiten. De volgende factoren worden onderscheiden binnen dit onderzoek en het Kano model:

1. Belemmerende factoren (basisfactoren) – in deze factor moet een dienst voldoen aan de basis, maar er kan nooit extra gescoord worden. Als een dienst hieraan niet voldoet dan leidt dit tot ontevredenheid.
2. Stimulerende of belemmerende factoren (prestatiefactoren) – in deze factor kan de tevredenheid van de dienst nog beïnvloed worden, zowel positief als negatief.
3. Stimulerende factoren (wow-factoren) – in deze factor wordt men verrast zodat de tevredenheid verhoogd.

In figuur 2.4 is het Kano model binnen dit onderzoek weergegeven. Voor dit onderzoek betekent dat de invloedsfactoren van productiviteit worden getoetst aan de gepercipieerde productiviteit.



Figuur 2.4: Kano model

2.2 Onderzoeksaanpak

In deze paragraaf zijn de onderzoeksmethoden van dit onderzoek beschreven. Opvolgend wordt de onderzoekstrategie, waarnemingsmethode, meetinstrument, selectie van onderzoekseenheden en analysetechnieken beschreven.

2.2.1 Onderzoekstrategie

De onderzoeksstrategie binnen dit onderzoek is service design thinking. Er is hiervoor gekozen, omdat het dienstverleningsconcept in relatie tot productiviteit door de ogen van de interne klant kan worden onderzocht. Daarnaast is het een ontwerpgerichte onderzoek, zodat het dienstverleningsconcept kan worden geoptimaliseerd. Dit komt voor een groot deel overeen met de gefundeerde theoriebenadering, ook wel grounded theory. Dit betekent dat de inzichten die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen de leidraad hebben gevormd van dit onderzoek, ook wel inductie genoemd. Er wordt dus geen theorie getoetst. Deze onderzoeksstrategie heeft een interpretatieve aanpak, waarbij drie verschillende casussen binnen Alliander, in hun natuurlijke omgeving, zijn onderzocht (Verhoeven, 2014).

Er is gekozen om de beoogde kernlocaties van Alliander te gaan onderzoeken en vergelijken, want deze zijn voorzien van alle dienstverleningsconcepten van Facilities. De andere locaties van Alliander hebben dit niet en zijn daarom niet geselecteerd. De beoogde kernlocaties en dus de verschillende casussen zijn Amsterdam Basisweg, Duiven en Leeuwarden. Een verschil tussen de locaties is het aantal medewerkers en het serviceniveau van de dienstverleningsconcepten. In dit onderzoek is onder andere gekeken naar de invloed van het serviceniveau van de dienstverleningsconcepten op de gepercipieerde productiviteit en tevredenheid. Dit betekent dat binnen Alliander verschillende relaties zijn onderzocht met betrekking tot de productiviteit.

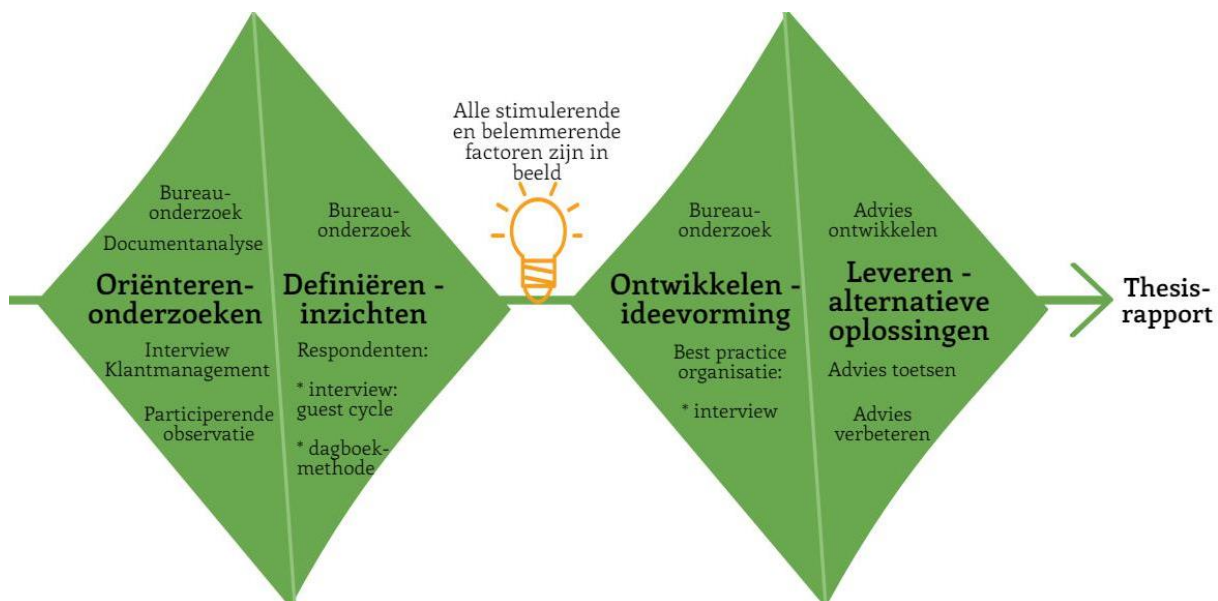
Er is op een kwalitatieve wijze onderzoek gedaan, waarbij verschillende methoden van dataverzameling zijn toegepast. Dit wordt ook wel methode-triangulariteit genoemd. De waarnemingsmethoden (ook wel dataverzamelmethode) zijn: bureauonderzoek, interviews en dagboekmethode. Deze waarnemingsmethoden worden verder in subparagraaf 2.2.2 uitgelegd (Verhoeven, 2014).

2.2.2 Waarnemingsmethoden & meetinstrumenten

In deze paragraaf worden de waarnemingsmethoden en meetinstrumenten beschreven. De waarnemingsmethoden worden beschreven aan de hand van het service design thinking. De interpretatieve aanpak van service design thinking bestaat uit de volgende fasen:

1. Oriënteerfase – in deze fase wordt georiënteerd op de huidige situatie en het onderwerp.
2. Definieerfase – in deze fase worden de inzichten van de interne klant opgehaald en gedefinieerd.
Definiëren van de oplossing – na de definieerfase worden alle stimulerende en belemmerende factoren in relatie tot productiviteit in beeld gebracht.
3. Ontwikkelfase – in deze fase worden nieuwe ideeën ontwikkeld.
4. Afleverfase – in deze fase wordt het advies ontwikkeld en de alternatieve oplossingen worden getoetst bij het management van Facilities.

In figuur 2.5 is het onderzoeksproces binnen dit onderzoek weergegeven.



Figuur 2.5: Onderzoeksproces

Oriënteren & definiëren

In de eerste twee fasen worden antwoorden verkregen op de eerste en tweede onderzoeksvraag. Dit wordt gedaan door bureauonderzoek, interviews met respondenten (de guest cycle in kaart brengen door middel van storytelling) en de dagboekmethode. Voor de interviews met de respondenten is gebruik gemaakt van een topiclijst. Hierin zijn de elementen vanuit figuur 2.1 gebruikt. Deze is in bijlage XI toegevoegd. De dagboeken zijn ingevuld volgens een standaard format. Dit format is in bijlage XII te vinden.

Ontwikkelen & afleveren

In de laatste twee fasen wordt antwoord verkregen op de derde onderzoeksvraag. Dit wordt gedaan door bureauonderzoek en een interview bij een best practice organisatie. De best practice organisatie in dit onderzoek is VGZ. "VGZ is onderdeel van Coöperatie VGZ. Coöperatie VGZ voert de zorgverzekering uit voor verschillende merken, waaronder VGZ. Samen wijzen we onze 4,2 miljoen klanten de weg naar goede en betaalbare zorg" (VGZ, 2016). De verantwoording voor deze keuze wordt in paragraaf 2.2.3 beschreven. Deze uitkomsten hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van het advies. Er zijn verschillende alternatieve oplossingen geformuleerd in hoofdstuk vijf.

Een schematisch overzicht van de waarnemingsmethode per subvraag is te vinden in de bijlage XIII. Een uitgebreide verantwoording van de meetinstrumenten is in bijlage XIV toegevoegd. De analysetechnieken hiervan zijn in bijlage XV te vinden.

2.2.3 Onderzoekseenheden

Binnen dit onderzoek wordt voldaan aan vier van de vijf principes van service design thinking, want het principe ‘co-creatie’ wordt deels uitgevoerd. De reden hiervoor is dat niet alle stakeholders worden meegenomen in dit onderzoek, want dit wordt dan te groot en complex. De belangrijkste stakeholder, de interne klant, wordt als enige benaderd voor dit onderzoek.

De populatie is verdeeld in verschillende onderzoekseenheden. De eerste onderzoekseenheid is de interne klant van Facilities. De omvang van deze groep is 7.100 interne klanten (Alliander, 2016). Gezien deze hoeveelheid is een beperkte groep mensen benaderd voor dit onderzoek. Deze groep mensen is benoemd als ‘respondenten’. Dit zijn zowel leidinggevend en als medewerkers binnen Alliander.

De selectie van de respondenten is gedaan aan de hand van de volgende criteria:

1. Een bedrijfsonderdeel moet minimaal gevestigd zijn in Amsterdam Basisweg, Duiven en Leeuwarden. De omvang van de groep is nog ongeveer 2.100 interne klanten.
2. Als een bedrijfsonderdeel voldoet aan het eerste criterium dan wordt gekeken naar de functieprofielen (volgens Alliander Werkt) binnen het bedrijfsonderdeel. Het functieprofiel dat de grootste groep vertegenwoordigt wordt geselecteerd.

In de praktijk betekent dit dat drie respondenten van verschillende locaties zijn geselecteerd met hetzelfde functieprofiel en bedrijfsonderdeel. In tabel 2.1 is dit schematisch weergegeven.

Tabel 2.1: profiel respondenten

Bedrijfsonderdeel	Functie	Amsterdam Basisweg	Duiven	Leeuwarden
Bedrijfsonderdeel 1	Engineers	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
<i>Bedrijfsonderdeel 1</i>	<i>Leidinggevend en</i>	<i>Respondent 4</i>	<i>Respondent 5</i>	
Bedrijfsonderdeel 2	Leidinggevend en	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8

Er is gekozen om acht respondenten te benaderen, anders werd dit onderzoek te groot binnen het beschikbare tijdsbestek. Er is een bewuste keuze gemaakt om geen leidinggevend en van bedrijfsonderdeel 1 in Leeuwarden te interviewen, want dit is de kleinste locatie en is niet voorzien van alle faciliteiten. Hierdoor zijn de belevingen van de andere locaties interessanter voor dit onderzoek, omdat daar meer behoeften zijn. Een uitgebreide verantwoording van keuzes is in bijlage XVI toegevoegd. De keuzes die gemaakt zijn, hebben betrekking op de grootte van het draagvlak. Dit is te lezen in bijlage XVI. De keuzes die gemaakt zijn, hebben betrekking op de grootte van het draagvlak.

In bijlage XVII zijn de verschillende functieprofielen volgens Alliander Werkt toegevoegd. In bijlage XVIII zijn de geselecteerde bedrijfsonderdelen met de functieprofielen schematisch weergegeven.

De tweede onderzoekseenheid is een best practice organisatie in Nederland. De best practice organisatie in dit onderzoek is VGZ. VGZ is gekozen, omdat zij ervaring hebben met activiteitgericht werken. Daarnaast spelen maatschappelijke verantwoordelijkheid en vitaliteit een grote rol. Voor Alliander zijn deze elementen ook van belang, omdat Alliander, net als VGZ, diensten leveren aan de maatschappij. Ook is VGZ, net als Alliander, een professionele facilitaire regieorganisatie, waarbij operationeel excellent de strategie is. VGZ is dan ook bewust bezig met de toegevoegde waarde productiviteit. Het interview met VGZ heeft als doel om het flexibel werkplekconcept te leren kennen en te begrijpen in hoeverre de productiviteit een rol speelt in het werkplekconcept en de diensten.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Hierin worden de subvragen beantwoord. Als eerste wordt de productiviteit voor de organisatie beschreven. Daarna komen de beïnvloedbare, stimulerende en belemmerende factoren aan bod en als laatste worden de resultaten voor een optimaal dienstverleningsconcept beschreven.

3.1 Productiviteit voor organisatie

In deze paragraaf wordt de productiviteit voor de organisatie beschreven. Deze resultaten komen voort uit de interviews met respondenten en bureauonderzoek. Als eerste wordt de productiviteit van de bedrijfsonderdelen beschreven.

3.1.1 Productiviteit van bedrijfsonderdelen

Vanuit de interviews is naar voren gekomen dat productiviteit voor de bedrijfsonderdelen is om zoveel mogelijk projecten af te ronden. Hierbij wil men niet bezig zijn met randzaken, maar wil men ontzorgd worden door bijvoorbeeld Facilities. In subparagraaf 3.1.2 wordt de rol van Facilities beschreven.

Aan de respondenten is ook gevraagd in hoeverre zij inzage hebben in hun productiviteit. Hieruit komt naar voren dat de engineers per project een planning krijgen van de projectmanager: “ik heb een systeem wat mij precies vertelt wat ik aan taken moet doen. Ik krijg elke dag taken voorgeschoteld” (R3). De productiviteit is dus dagelijks inzichtelijk voor de engineers. Daarnaast wordt ook op productiviteit gestuurd door de dagstarts, een update moment binnen een projectteam, en Keek op de Week, het teamoverleg. De dagstarts vinden gemiddeld twee á drie keer per week plaats en de Keek op de Week is wekelijks. De leidinggevendenden krijgen wekelijks een update over de planning en dus de productiviteit van het team. De leidinggevendenden hebben daarentegen geen direct zicht in hun eigen productiviteit. Op jaarbasis kan wel worden gezien of de doelen van het jaarplan zijn behaald.

Naast de bovenstaande resultaten uit de interviews met respondenten is ook de rol van Facilities in relatie tot de productiviteit in kaart gebracht. Dit wordt hieronder verder beschreven.

3.1.2 Rol van Facilities

Vanuit de interviews is naar voren gekomen dat Facilities een grote rol speelt bij de productiviteit van de interne klant. De reden hiervoor is dat de interne klant ontzorgd wil worden door ondersteunende bedrijfsonderdelen. Dit betekent dat de interne klant niet met randzaken wil bezig te zijn. Dat blijkt uit de volgende opmerking: “wij moeten ons niet willen bemoeien met het reserveren van auto’s en sleuteltjes en nieuwe bandjes (...) daar moeten we echt facilitair in hebben die ons daarin ondersteunt” (R4). Facilities kan er dus voor zorgen dat de productiviteit van de interne klant wordt verhoogd.

Naast de resultaten uit de interviews met respondenten is er ook bureauonderzoek gedaan naar de manieren om productiviteit zichtbaar te maken. Dat wordt hieronder verder beschreven.

3.1.3 Zichtbaarheid productiviteit

In het theoretisch kader, paragraaf 2.1, is beschreven dat de productiviteit niet meetbaar gemaakt kan worden. Vanuit het bureauonderzoek is echter gebleken dat Koopmans et al. (2014), verbonden aan TNO, de ‘Individuele Werkprestatie Vragenlijst’ (IWPV) ontwikkeld. Dit is een vragenlijst die de gepercipieerde productiviteit van de interne klant meetbaar kan maken. Hierin worden drie dimensies gemeten, namelijk taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief gedrag.

3.2 Stimulerende en belemmerende factoren

In deze paragraaf worden de beïnvloedbare stimulerende en belemmerende factoren in kaart gebracht. Hieronder zijn als eerste de invloedsfactoren van de productiviteit beschreven. Vanuit deze dienstverleningsconcepten zijn de resultaten geanalyseerd. De data vanuit de transcripten van de interviews en dagboeken zijn vertaald naar de dienstverleningsconcepten van Facilities.

De invloedsfactoren van de productiviteit zijn de onderdelen uit de NEN-EN 15221, zoals beschreven in het theoretisch kader, zie paragraaf 2.1. Deze invloedsfactoren zijn gekoppeld aan de dienstverleningsconcepten van Facilities. De koppeling hiervan is weergegeven in bijlage XIX. De dienstverleningsconcepten zijn dus binnen dit onderzoek de invloedsfactoren van de productiviteit. De volgende dienstverleningsconcepten kunnen de productiviteit beïnvloeden:

1. Voorzien in huisvesting – bestaat uit: huisvesting, gebouw en terrein (parkeerplaatsen) en onderhoud gebouwgebonden installaties (Facilities, s.a.).
2. Vervoer & reizen – bestaat uit: leaseauto, mobiliteitspas (OV-chipkaart), auto voor algemeen gebruik (poolauto), huurauto, leenfietsen en -scooters, internationaal reizen, parkeerpas en dienstauto (Facilities, s.a.).
3. Ontvangen & beveiligen – bestaat uit: ontvangst, toegangscontrole en beveiligen van terrein en gebouw (Facilities, s.a.).
4. Werkplek & -omgeving – bestaat uit: verhuizingen, meubilair, binnenbeplanting, kunst, kantoorafval, schoonmaak (schoonmaakonderhoud, glasbewassing, plaagdierbestrijding, sanitaire voorzieningen) en bedrijfshulpverlening (Facilities, s.a.).
5. Eten & drinken – bestaat uit: restaurant, koffie, thee en water rondom de werkplek, espressobar, fris en tussendoortjes en vergadercatering (Facilities, s.a.).
6. Faciliteren van gemak – bestaat uit: post/archief diensten, repro, MFP's (Multi Functional Printer), drukwerk, kantoorartikelen, koeriersdiensten/boeken, abonnementen (Facilities, s.a.).
7. Vergaderen & overnachten – bestaat uit: vergaderen binnen/buiten Alliander kantoorlocaties, vergadercatering en hotelovernachtingen (Facilities, s.a.).

Deze dienstverleningsconcepten van Facilities zijn volgens het werkplekconcept van Alliander Werkt ingericht. De locatie Duiven heeft het hoogste serviceniveau en de locatie Leeuwarden het laagste. Op de Basisweg in Amsterdam was een verbouwing gaande. Deze is afgerond eind juni 2016, maar dit betekent wel dat de interne klant tijdens het onderzoek in een tijdelijke situatie zat qua werkplek en omgeving. Daarom waren niet alle dienstverleningsconcepten van toepassing.

3.2.1 Analyse interviews

In deze subparagraaf worden de resultaten vanuit de interviews met respondenten geanalyseerd. Er is al beschreven dat de elementen vanuit de interviews gekoppeld zijn aan de bovenstaande dienstverleningsconcepten van Facilities. Op deze manier is ook de analyse ingericht. Er is in de analyse gebruik gemaakt van citaten van respondenten. De citaten komen uit de interviewtranscripten. In de analyse zijn afkortingen van de respondenten gebruikt. Deze afkortingen zijn uitgewerkt in bijlage XX.

Per interview is een samenvatting gemaakt, zodat de leesbaarheid van interviews voor de opdrachtgever wordt verhoogd. Alle samenvattingen zijn in bijlage XXI toegevoegd. Hierop volgend zijn de dagboeken toegevoegd, zie bijlage XXII. Van al deze data zijn er codebomen per case/locatie toegevoegd in bijlage XXIII. De analyse van de dagboeken komt in de volgende subparagraaf aan bod.

De belangrijkste beïnvloedbare factoren binnen de dienstverleningsconcepten van Facilities zijn in tabel 3.1 schematisch weergegeven. Hierin zijn alleen de factoren benoemd waarop Facilities invloed heeft. De totale lijst met alle stimulerende en belemmerende factoren is in bijlage XXIV toegevoegd. Een uitgebreide analyse per locatie is in bijlage XXV te vinden. De afkorting 's-factor' staat voor stimulerende factor en de afkorting 'b-factor' staat voor belemmerende factor.

Tabel 3.1: Analyse van de data van respondenten

<u>Dienstverlenings-concept</u>	<u>S-factor</u>	<u>Kan zowel S- als B-factor zijn</u>	<u>B-factor</u>
1. Voorzien in huisvesting	D: mogelijkheid tot kort parkeren	A: binnenklimaat A: verhuizen vs samenwerken	A/D: parkeergelegenheid
2. Vervoer & reizen		A: poolauto's A/D/L: OV	L: communicatie over verandering
3. Ontvangen & beveiligen	D: snelle communicatie door gastvrouwen	D: aanwezigheid van een ontvangstruimte	A: parkeergelegenheid voor bezoekers
4. Werkplek & -omgeving	D: ruim bureau	A/D/L: mogelijkheden binnen activiteitgericht werken	A: communicatie over verhuizing D: geluidsniveau D: verkeerd gebruik van ateliervloer
5. Eten & drinken	A/D/L: fruit- en koffiefaciliteiten D: bedrijfsrestaurant	A/D/L: pauzeren op de daarvoor bestemde plek L: bedrijfsrestaurant	
6. Faciliteren van gemak		L: aanwezigheid printers	
7. Vergaderen & Overnachten	A/D: FM Insight gekoppeld aan Outlook	A/L: gebruiks-vriendelijkheid van FM Insight	A/D: vergaderruimte geeft niet digitaal de reserveringen weer D/L: weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen
8. Algemeen over Facilities		A: zichtbaarheid van Facilities	

Toelichting op tabel 3.1:

A = Amsterdam Basisweg

D = Duiven

L = Leeuwarden

FM Insight = reserveringssysteem

Uit de analyse is duidelijk naar voren gekomen dat men thuis productiever is dan op kantoor: "ik merk nu ook wel dat als ik thuis ben, ik productiever kan werken, dan als ik op kantoor ben qua taken. Hier gaan gewoon mensen tegen je praten de hele tijd" (R8). Er zijn ook veel elementen benoemd die betrekking hebben op de IT van de werkplek. Hiervoor is Facilities niet direct verantwoordelijk, maar dit is wel van belang voor het Alliander Werkt concept en de productiviteit van de interne klant. Deze elementen zijn benoemd in de totale lijst met stimulerende en belemmerende factoren, bijlage XXIV.

1. Voorzien in huisvesting

Uit de analyse van dit dienstverleningsconcept komt naar voren dat het kort parkeren in Duiven een stimulerende factor is: “dat vind ik echt een hele goede. Dat je altijd kort kan parkeren, dus dat je ‘kort parkeren voorrang’ hebt” (R7). Het ‘gewoon’ parkeren in Amsterdam Basisweg en Duiven is een belemmerende factor, omdat er te weinig parkeerplaatsen zijn: “wij mogen niet met de auto komen, want er is geen parkeervoorziening hier” (R1). In Duiven moet men, als de parkeerplaats bij het hoofdgebouw vol staat, bij Ikea parkeren en dan tien minuten lopen naar de locatie. Dit wordt als belemmerend ervaren: “dan nog twee keer tien minuten wandelen (...) het gaat ten koste van de productiviteit die ik in diezelfde tijd zou kunnen hebben. Dus daarmee reken ik het wel tot werktijd, want het zijn niet twintig minuten die ik dan vrij zou zijn, maar het zijn twintig minuten die ik nu niet kan werken” (R7). R5 geeft aan: “iedereen heeft ‘last’ van het parkeren, maar het is ook maar net ‘hoe’ je erin zit. Je kan er namelijk heel moeilijk over doen of denken ‘dit is het nou maar eenmaal’”. Het parkeren wordt bij Alliander breed georganiseerd. Er is zelfs voor dit probleem een werkgroep opgestart om een oplossing hiervoor te vinden.

Ook het binnenklimaat in Amsterdam op de Basisweg is belemmerend, omdat: het “vaak te warm, te benauwd” is (R4). De respondenten hopen dat dit verbetert na de implementatie van het Alliander Werkt concept: “ik ben heel erg benieuwd of er straks nog klimaatklachten krijgen als we straks weer ingericht zijn volgens Alliander Werkt. Of dat de opstelling van de ruimte gewoon meer open is en dus misschien betere luchtstromen” (R4). Deze factor is locatie gerelateerd.

Bovendien wordt de geplande verhuizing van bedrijfsonderdeel 2 naar Amsterdam Basisweg als belemmerend ervaren voor de productiviteit. Dat blijkt uit de volgende opmerking: “het feit dat wij naar de Basisweg verhuizen en als Alkmaarders minder erkend en gezien worden is storend voor de productiviteit” (R6). Verwacht wordt dat deze belemmerende factor op lange termijn een stimulerende factor wordt: “ik denk dat op de langere termijn goed is dat wij naar de Basisweg gaan, want dat is gewoon dichterbij Duiven en het maakt de verbinding gemakkelijker (...) dat gaat ons ook helpen denk ik en zelfs het werkplezier en effectiviteit van ons team wordt verhoogd” (R6). De geplande verhuizing is Alliander breed georganiseerd, omdat dit een onderdeel is van de centralisatie van de huisvesting.

2. Vervoer & reizen

Uit de analyse van dit dienstverleningsconcept blijkt dat men het ‘normaal’ vindt hoe het woon-werkverkeer is geregeld, want dit is in het contract met HR vastgelegd. Het is dus een basisfactor. Dit betekent dat het dienstverleningsconcept aan een minimaal niveau moet voldoen, anders wordt het als belemmerend ervaren. Het reizen met openbaar vervoer wordt daarentegen anders ervaren. Als men een lange en onafgebroken reis kan maken, dan is het openbaar vervoer stimulerend voor de productiviteit, want men kan bijvoorbeeld werken in de trein. Als men vaak moet overstappen in het openbaar vervoer dan kan men minder goed werken gedurende de reis en wordt het sneller als een belemmerende factor gezien, blijkt uit: als je “openbaar vervoer moet gebruiken dat je niet productief kan zijn” (R7) is belemmerend.

Bovendien worden over de poolauto's verschillende elementen benoemd. Als eerste wil de interne klant in Amsterdam Basisweg de poolauto's van verschillende afdelingen en bedrijfsonderdelen samenvoegen, zodat synergievoordelen ontstaan. Aanvullend wil de interne klant niet meer verantwoordelijk zijn voor het onderhoud aan de poolauto's, want dit belemmert de productiviteit: “wij willen ons niet bemoeien met het reserveren van auto's en sleuteltjes en nieuwe bandjes” (R4).

Facilities kan hierin een stimulerende rol gaan spelen: “daar moeten we echt facilitair voor hebben die ons daarin ondersteunt (...) dat is voor de hele gemeenschap gewoon veel goedkoper en efficiënter” (R4). Het is dus nu nog een belemmering, maar het kan een stimulerende factor worden. Deze factor is wel Alliander breed georganiseerd, omdat het beleid rondom de poolauto’s hetzelfde is.

Er blijkt ook dat de communicatie vanuit Facilities soms te wensen overlaat: “dus dat we een huurauto kregen in plaats van een poolauto. Dat was namelijk niet bekend” (R8). Volgens respondent 8 is hierover niet gecommuniceerd. Dit heeft als gevolg dat men negatiever kijkt naar de verandering en dus in dit geval de huurauto: “je moet ervoor extra betalen natuurlijk, dat op je kostenplaats komt (...) het is ook een ander systeem als van de poolauto’s (...) nu heb je toch dat een auto van een externe wordt afgeleverd en dan moet je de sleutel hier (receptie) ophalen en inleveren. Extra handelingen dus” (R8). De communicatie was hierin belemmerend: “op zich kunnen we auto’s huren (...) wat ik jammer vind dat het er in eens zo was” (R8). Het nieuwsbericht dat is verspreid heeft dus niet alle betreffende personen bereikt. De factor is Alliander breed georganiseerd.

3. Ontvangen & beveiligen

Uit de analyse van dit dienstverleningsconcept komt naar voren dat de ontvangstruimte en de gastvrouw invloed hebben op de productiviteit van de interne klant. Een stimulerende factor is dat de gastvrouwen snel kunnen acteren, omdat zij ook Lync gebruiken: “ik vind het ook mooi dat er tegenwoordig Lync is. De dames gebruiken daarom Lync, want dat is nog sneller” (R7). Lync kan gebruikt worden voor chatten, onlinevergaderingen en audio- en videoconferentie. Deze factor is Alliander breed gerelateerd. Daarnaast is het stimulerend als er een ontvangstruimte is voor het bezoek, maar het is dus belemmerend als deze niet aanwezig is. Dit laatste is het geval in gebouw Leiding in Duiven: “omdat je hier niet echt mooie ruimtes hebt om mensen te ontvangen” (R2). Dit is dus gebouw gerelateerd.

Het beperkte aantal parkeerplaatsen in Amsterdam op de Basisweg is belemmerend voor het ontvangst van bezoek, want er zijn maar twintig parkeerplaatsen: “je kan mensen uitnodigen op de Basisweg, maar als men zegt je kan hier ergens in de buurt je auto parkeren, dat vind ik niet netjes en niet klantgericht” (R2). Er wordt gebruik gemaakt van de richtlijn: “‘wie het eerst komt, wie het eerst maalt’ en ‘vol is vol’” (R4). Er kan dus geen parkeerplaats worden gereserveerd. Om dit op te lossen wordt soms het volgende gedaan: “als ik overleg heb met de gemeente dan wijk ik altijd uit naar de Oudeweg in Haarlem, omdat hier een parkeerprobleem is” (R1). Dit is niet ideaal volgens de leidinggevende: “daar zijn wel parkeerplaatsen, maar geen vergaderruimte. Dus dan moet je een plekje zoeken” (R4). Er blijkt ook een andere reden te zijn: “soms maken eigen medewerkers er ook nog wel eens misbruik van, want die melden zich dan bij de poort en zeggen dat ze een afspraak hebben. De verhuurder weet dat natuurlijk niet dus dat systeem klopt niet” (R4). Dit is dus locatie gerelateerd.

4. Werkplek & -omgeving

Uit de analyse van dit dienstverleningsconcept komt naar voren dat het activiteitgericht werken volgens het Alliander Werkt concept veel invloed heeft op de productiviteit. Dit heeft veel al te maken met de functie. Bijvoorbeeld de engineers: die willen graag samen kunnen zitten met collega-engineers of het projectteam om samen te werken. In Leeuwarden wordt gezegd: “bij ons zeggen ze ‘het is handig als je als projectteam bij elkaar zit’ (...) het is gewoon handig als je weet waar ze zitten” (R3). Dit is echter niet de bedoeling van het Alliander Werkt concept, omdat activiteitgericht werken van toepassing is. Op de locatie Amsterdam Basisweg en Duiven is dit ook niet mogelijk, maar wordt dus wel snel als een

belemmerende factor gezien. Een leidinggevende deelt deze mening: “dan werken ze de hele dag aan een kantoorplek en dan willen ze ook samen kunnen werken. Het is dan niet zozeer samenwerken, maar wel bij elkaar werken. Als er dan een vraag is of iemand loopt ergens tegen aan, dan kan met elkaar een plan bedacht worden” (R4). Voor de functie leidinggevende is het activiteitgericht werken stimulerend voor de productiviteit: “het draagt zeker wel bij aan de productie, want je moet geordend werken en bedenken wat je doet. Dus meer nadenken over wat je gaat doen en wanneer je dat gaat doen. Een beetje meer structuur helpt dan wel voor de productiviteit” (R4). Ook wordt gezegd: “hier kom ik om mensen te ontmoeten en niet om te werken” (R7). Er wordt wel een kanttekening geplaatst bij het Alliander Werkt concept: “ik zie mijn medewerkers veel minder in hun werk. (...) Dus ik moet nu veel meer vertrouwen op mijn omgeving en het team zelf om elkaar aan te sturen en elkaar te corrigeren. Ik heb veel minder dat ik daar bovenop zit. Dat is wel een nadeel” (R7). Voor één leidinggevende is het belemmerend dat het Alliander Werkt concept nog niet is uitgerold binnen de afdeling: “ik denk dat het minder bevorderlijk is dat wij nog niet zijn meegenomen in de Alliander Werkt verbouwing. Dat is allemaal uitgesteld bij ons (...) we zitten op één grote afdeling en we hebben niet zoveel uitwijk mogelijkheden” (R8).

De meest stimulerende factor voor een respondent is: “de werkplekken op zich, want die zijn mooi ruim. (...) De bureaus zijn mooi ruim en je hebt mooi twee grote beeldschermen. Dat is gewoon heel prettig werken” (R2). Het ruime bureau wordt dus als een stimulerende factor gezien.

Een belemmerende factor daarentegen is de communicatie rondom de verhuizing en verandering naar het Alliander Werkt concept in Amsterdam Basisweg. Er wordt aangegeven dat de mensen niet goed zijn meegenomen in de verandering: “wij hebben een deel van de communicatie naar ons toegetrokken, omdat wij vonden dat het niet volledig was (...) om de mensen goed voor te bereiden” (R4). Dit heeft geholpen voor het team van respondent 4, want zij zitten nog in een tijdelijke situatie en klagen minder over de werkomgeving ten opzichte van teams die al in de definitieve situatie zitten.

Ook de ateliervloer en het geluidsniveau zijn belemmerende factoren. De ateliervloer wordt namelijk niet optimaal gebruikt, omdat: “we nergens vastgelegd hebben, wat nou de manier is die geacht wordt om te werken” (R7). Hierdoor kan men elkaar niet aanspreken als de vloer verkeerd wordt gebruikt. Het zou voor respondent 7 fijn zijn als ongeplande vergaderingen kunnen plaatsvinden op de ateliervloer. Dit kan nog niet altijd, omdat men de vloer nog niet goed gebruikt. De interne wegbewijzing kan hierbij helpen, denkt respondent 7. Een andere belemmerende factor is het geluidsniveau in gebouw Leiding in Duiven. Men kan zich niet goed concentreren als het geluidsniveau hoog is. Dit heeft ook met de hoge bezettingsgraad te maken op drukke dagen. Al deze factoren zijn Alliander breed georganiseerd.

5. Eten & drinken

Uit de analyse van dit dienstverleningsconcept komt naar voren dat men gezond eten belangrijk vindt. Daarom is men heel tevreden over de fruitfaciliteiten. Ook de koffiefaciliteiten worden goed beoordeeld. Over het bedrijfsrestaurant in Duiven wordt gezegd: “je kan er ook gezonde dingen halen dus dat is wel fijn” (R5). Dit concept is alleen in Duiven van toepassing. Op de andere locaties niet en dat is te zien in de resultaten van de tevredenheid: “ik probeer zo min mogelijk gebruik te maken van het restaurant, want het gewoon niet echt gezond is wat ze hebben” (R3). Dit is dus locatie gerelateerd.

Binnen het Alliander Werkt concept mag men niet eten op de vloeren of werkplek. Dit wordt zowel als stimulerend als belemmerend ervaren voor de productiviteit. Het is stimulerend, omdat men dan even achter het bureau vandaan is. Het is belemmerend voor de productiviteit omdat: “men een halfuur extra pauze neemt, omdat je ergens anders moet eten” (R3). Een aanvullende opmerking is: “het is wel een discipline om te zeggen van ‘ik eet mijn brood op en ga terug naar mijn werkplek’” (R1). Dit is Alliander breed georganiseerd.

6. Faciliteren van gemak

Het is opvallend dat over dit dienstverleningsconcept nauwelijks elementen zijn toegelicht. Hieruit blijkt dat deze faciliteiten niet vaak worden gebruikt of dat deze voldoen aan een minimum standaard en hebben nog geen belemmeringen veroorzaakt. Er wordt wel aangegeven dat de printers goed werken, maar dit is ook deels IT-gerelateerd.

7. Vergaderen & overnachten

Uit de analyse van dit dienstverleningsconcept komt naar voren dat zowel het reserveringssysteem FM Insight (FMI), als de faciliteiten voor een vergadering invloed hebben op de productiviteit. FM Insight wordt verschillend ervaren door de respondenten. De ene respondent vindt het verbeterd en de andere respondent niet. Het blijkt dus persoonsafhankelijk te zijn: “met FMI kan je een hoop, maar niet altijd ideaal. Het kost gewoon heel veel tijd” (R6). Daarnaast vindt men het stimulerend dat FM Insight aan Outlook is gekoppeld, daardoor hoeft men niet te schakelen tussen twee programma's.

Ook vinden veel vergaderingen plaats binnen Alliander. Het is daarom belemmerend als er geen ruimte beschikbaar is voor een ongeplande vergadering. Een wens is: “wat ik fijn daarin zou vinden, is dat je dus nu gewoon even de ruimte hebt voor vier personen en er een scherm erbij pakt (...) en dat je daarna weer gaat” (R7). Een ander genoemde verbetering is: als “je kan zien op een display wie welke ruimte gereserveerd heeft” (R4). Op dit moment ontstaat er vaak een discussie wie welke ruimte heeft gereserveerd. Dit kan dus een uitkomst zijn om dit knelpunt op te lossen. Deze factoren zijn Alliander breed georganiseerd.

8. Algemeen over Facilities

Uit de analyse komt naar voren dat men in Amsterdam op de Basisweg de zichtbaarheid van Facilities te beperkt vindt: “ik vraag mij af in hoeverre Facilities zich realiseert wat hun bijdrage is aan de productie die gedraaid wordt” (R4). Op dit moment heeft de respondent niet het gevoel dat Facilities weet wat allemaal speelt binnen de organisatie. Dit wordt dus als belemmerend ervaren en is locatie gerelateerd.

3.2.2 Dagboekanalyse

In deze subparagraaf zijn de dagboeken van de respondenten geanalyseerd. Hierin zijn alleen de factoren benoemd waarop Facilities invloed heeft. De volledige dagboeken, en dus ook de toelichtingen op de factoren, zijn in bijlage XXII toegevoegd. In tabel 3.2 is het overzicht van de stimulerende en belemmerende factoren weergegeven. De afkorting 's-factor' staat voor stimulerende factor en de afkorting 'b-factor' staat voor belemmerende factor.

In tabel 3.2 zijn de stimulerende en belemmerende factoren vanuit de dagboeken beschreven. Over het algemeen komen de factoren vanuit de dagboeken overeen met de resultaten uit de interviews. Enkele factoren vanuit de dagboeken komen niet overeen, omdat deze factoren specifiek zijn voor een handeling of gebeurtenis in die dagen. Hierdoor verschilt dit van de analyse van de interviews.

Tabel 3.2: Analyse van de dagboeken

<u>Dienstverlenings- concept</u>	<u>S-factor</u>	<u>Kan zowel S- als B- factor zijn</u>	<u>B-factor</u>
1. Voorzien in huisvesting	D: mogelijk tot kort parkeren		A/D: binnenklimaat D: parkeergelegenheid
2. Vervoer & reizen	A: gebruik van poolauto	A/D: woon- werkverkeer	
3. Ontvangen & beveiligen			
4. Werkplek & – omgeving	A/D: mogelijkheid tot plaats- en tijdonafhankelijk werken D: mogelijkheden binnen activiteitgericht werken	A: beschikbaarheid werkplek rondom oriëntatiepunt	D: geluidsniveau L: storing in het brandalarm met gevolg ontruiming
5. Eten & drinken	A: pauzeren op de daarvoor bestemde plek L: aanwezigheid bedrijfskantine		A: geen koelkastjes beschikbaar
6. Faciliteren van gemak			
7. Vergaderen & Overnachten	A: gebruik van Lync tijdens dagstarts L: overleg op de ateliervloer		A: ontbreken van beeldscherm instructie in vergaderruimte
8. Algemeen over Facilities			A: zichtbaarheid Facilities

Toelichting op tabel 3.2:

A = Amsterdam Basisweg

D = Duiven

L = Leeuwarden

Lync = digitaal communicatieplatform

3.2.3 Vergelijking locaties

In deze subparagraaf worden de resultaten, de meest voorkomende factoren, uit de subparagrafen 3.2.1 en 3.2.2, gebruikt om te bepalen welke factoren actie vereisen voor verbetering. Dit is goed om te weten, zodat die factoren verbeterd kunnen worden. Het doel hiervan is dat de productiviteit verhoogd kan worden. In tabel 3.3 is per factor en locatie aangegeven of de faciliteit voldoende of onvoldoende is ingevuld in relatie tot de productiviteit. Met andere woorden: is er actie vereist?

Tabel 3.3: Mate van actie per factor in relatie tot de productiviteit

	Is voldoende ingevuld (geen actie nodig)	Is onvoldoende ingevuld (actie nodig)
S-factor	– D/L: mogelijkheid tot kort parkeren (1) – D (A/L): snelle communicatie door gastvrouwen (2) – D (A/L): ruim bureau (3) – A/D/L: fruit- en koffiefaciliteiten (4) – D/L (A): bedrijfsrestaurant (5)	– A: mogelijkheid tot kort parkeren (1)

	Is voldoende ingevuld (geen actie nodig)	Is onvoldoende ingevuld (actie nodig)
S-factor	– A/D (L): FM Insight gekoppeld aan Outlook (6)	
Kan zowel S- als B-factor zijn	– L: binnenklimaat (7) – A (D/L): verhuizen vs samenwerken(8) – A/D/L: OV (10) – A/L: aanwezigheid van een ontvangstruimte (11) – A/D/L: pauzeren op de daarvoor bestemde plek (13) – L (A/D): aanwezigheid printers (14) – A/L (D): gebruiksvriendelijkheid van FM Insight (15) – D/L: zichtbaarheid van Facilities (16)	– A/D: binnenklimaat (7) – A (D/L): poolauto's (9) – D: aanwezigheid van een ontvangstruimte (11) – A/D/L: mogelijkheden binnen activiteitgericht werken (12) – A: zichtbaarheid van Facilities (16)
B-factor	– L: parkeergelegenheid (17) – D/L: parkeergelegenheid voor bezoekers (19) – A (D/L): communicatie over verhuizing (20) – D (A/L): geluidsniveau (21)	– A/D: parkeergelegenheid (17) – L (A/D): communicatie over veranderingen (18) – A: parkeergelegenheid voor bezoekers (19) – D (A/L): verkeerd gebruik van ateliervloer (22) – A/D (L): vergaderruimte geeft niet digitaal de reserveringen weer(23) – D/L (A): weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen (24)

Toelichting op tabel 3.3:

A = Amsterdam Basisweg

D = Duiven

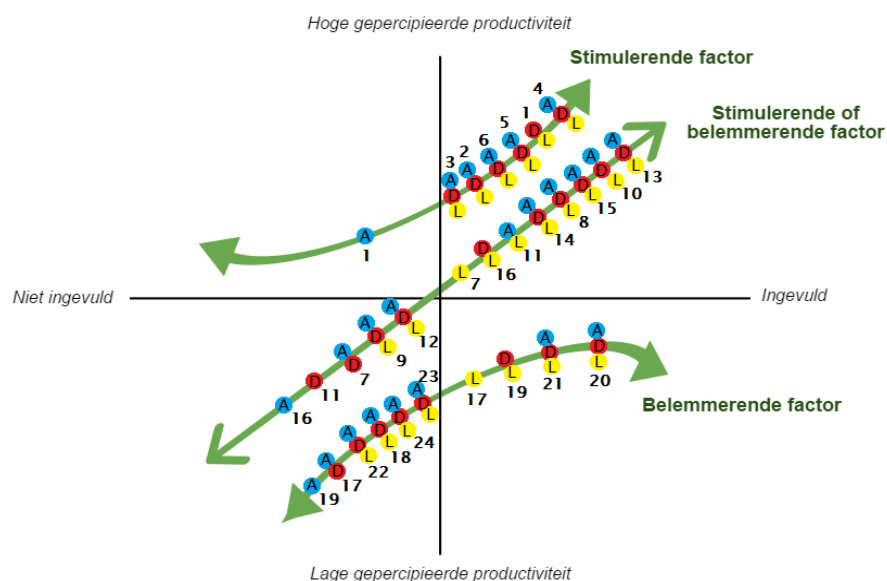
L = Leeuwarden

FM Insight = reserveringssysteem

Blaauw = aanname

In tabel 3.3 zijn enkele aannames (in het blauw) weergegeven. Deze aannames zijn gedaan op basis van opgedane ervaringen en kennis. De aannames zijn dus niet letterlijk door de respondenten aangegeven. Ieder factor is gekenmerkt met een uniek nummer. Deze nummers worden gebruikt voor het inzichtelijk maken van de resultaten in figuur 3.1, zie volgende pagina. Hiervoor wordt het Kano model gebruik. De overeenkomsten en verschillen komen in dit figuur duidelijk naar voren.

Vanuit figuur 3.1, zie volgende pagina, is te zien dat de stimulerende factoren vaak goed ingevuld zijn. De belemmerende factoren daarentegen zijn vaak minder goed ingevuld. Facilities kan met het verbeteren van deze factoren de productiviteit verhogen. Daarom zijn in tabel 3.4, zie volgende pagina, de factoren, die niet volledig zijn ingevuld, geprioriteerd op belangrijkheid. Hierbij is gebruik gemaakt van wegingsfactoren. Hoe hoger de factor, hoe belangrijker de verbetering is. De wegingsfactor verschilt per locatie, omdat elke locatie verschilt van elkaar. Locatie Duiven is de voorbeeldlocatie van Alliander en is het grootste. Daarom krijgt deze de hoogste factor. Daarna komt Amsterdam Basisweg, want deze locatie is kleiner en is voorzien van vernieuwde huisvesting en dienstverleningsconcepten. De laagste factor krijgt Leeuwarden, omdat dit de kleinste kernlocatie is en in afwachting van renovatie. Hierdoor zijn hier het minste aantal vernieuwingen doorgevoerd.



Figuur 3.1: Relatie tussen gepercipieerde productiviteit en invulling van de faciliteit

Toelichting op figuur 3.1:

A = Amsterdam Basisweg

D = Duiven

L = Leeuwarden

Overzicht nummers zie tabel 3.3

Tabel 3.4: Prioriteringstabel

Kernlocaties:		Duiven	Amsterdam Basisweg	Leeuwarden	Totaal plusjes
Wegingsfactor:		3x	2x	1x	
B-factor	– Parkeergelegenheid (17)	++	++	0	10
	– Communicatie over veranderingen (18)	0	0	+	1
	– Parkeergelegenheid voor bezoekers (19)	0	++	0	4
	– Verkeerd gebruik van ateliervloer (22)	++	+	0	8
	– Vergaderruimte geeft niet digitaal de reserveringen weer (23)	+	+	0	5
	– Weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen (24)	++	+	0	8
Kan zowel S- als B-factor zijn	– Binnenklimaat (7)	+	++	0	6
	– Poolauto's (9)	0	+	0	2
	– Aanwezigheid van een ontvangstruimte (11)	+	0	0	3
	– Mogelijkheden binnen activiteitgericht werken (12)	+	+	+	6
	– Zichtbaarheid van Facilities (16)	0	++	0	4
S-factor	– Mogelijkheid tot kort parkeren (1)	0	++	0	4

Toelichting op tabel 3.4:

++ = hoge prioriteit (benoemd als b-factor door minimaal twee respondenten over één locatie)

+ = lage prioriteit (benoemd als b-factor door één respondent over één locatie)

0 = geen prioriteit

Vanuit tabel 3.4 zijn drie factoren met de hoogste prioriteit naar voren gekomen, namelijk:

1. Parkeergelegenheid (17) – negen plusjes
2. Verkeerd gebruik van de ateliervloer (22) – acht plusjes
- Weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen (24) – acht plusjes

Deze drie factoren hebben actie nodig om de productiviteit van de interne klant te verhogen. De twee factoren met beide acht plusjes hebben invloed op elkaar, want het verkeerd gebruik van de ateliervloer zorgt er nu nog voor dat er weinig mogelijkheden zijn voor ongeplande vergaderingen. Als de ateliervloer beter wordt benut, dan zijn er meer mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen. Beide hebben ze te maken met het werkplekconcept van Alliander Werkt. In paragraaf 3.3 is voornamelijk gekeken naar het stimuleren van gewenst gedrag en overleg- en samenwerkingsmogelijkheden.

3.2.4 Analyse tussen onderzoekseenheden

In deze subparagraaf worden de belangrijkste resultaten tussen de onderzoekseenheden: engineers en leidinggevendenden geanalyseerd. Er zijn namelijk overeenkomsten en verschillen tussen de wensen en eisen van deze twee functiegroepen. De engineers kijken voornamelijk naar hun eigen werkzaamheden en wensen. De leidinggevendenden daarentegen kijken breder (op teamniveau) en het belang voor de organisatie. In tabel 3.5 worden de overeenkomsten en verschillen tussen engineers en leidinggevendenden per dienstverleningsconcept beschreven. De verschillen worden daarna toegelicht.

Tabel 3.5: Overeenkomsten en verschillen tussen functiegroepen

Dienstverleningsconcept	Overeenkomsten	Verschillen
1. Voorzien in huisvesting	– Parkeergelegenheid	
2. Vervoer & reizen		– Poolauto's
3. Ontvangen & beveiligen	– Parkeergelegenheid bezoekers – Aanwezigheid ontvangstruimte	
4. Werkplek & –omgeving	– Communicatie over verhuizing – Geluidsniveau	– Ruim bureau – Mogelijkheden binnen activiteitgericht werken
5. Eten & drinken	– Fruit- en koffiefaciliteiten – Bedrijfsrestaurant – Pauzeren op de daarvoor bestemde plek	
7. Vergaderen & Overnachten	– Weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen	– Gebruik van FM Insight
8. Algemeen over Facilities	– Zichtbaarheid Facilities	

Verschillen

In tabel 3.5 zijn de factoren beschreven waarover de engineers en leidinggevendenden een verschillende mening hebben. Dit kan betekenen dat de volgende factoren functiebepalend zijn:

- Poolauto's: engineers vinden het belangrijk dat een poolauto beschikbaar is als zij die nodig hebben. Leidinggevendenden vinden de organisatie rondom de poolauto's van belang.
- Ruim bureau: engineers vinden een ruim bureau een stimulerende factor, maar dit is voor leidinggevendenden niet noodzakelijk.

- Mogelijkheden binnen activiteitgericht werken: engineers vinden het belemmerend dat men niet altijd makkelijk bij elkaar kan zitten werken, om elkaar te kunnen helpen bij vragen. Dit komt door de flexibele werkplekken. Voor leidinggevendend daarentegen vinden activiteitgericht werken wel stimulerend voor de productiviteit, omdat zij hun taken flexibeler kunnen inzetten. Dit is een groot verschil tussen de functies.
- Gebruik van FM Insight: engineers hoeven geen vergaderingen te organiseren, dus hebben niet of nauwelijks te maken het reserveringssysteem FM Insight. Leidinggevendend daarentegen organiseren wel vergaderingen. Hierdoor hebben leidinggevendend meer eisen en wensen rondom vergaderen en het reserveringssysteem. Dit is een groot verschil tussen de functies.

3.3 Optimaal dienstverleningsconcept

In deze paragraaf worden de mogelijkheden voor een optimaal dienstverleningsconcept beschreven. In paragraaf 3.2 zijn veel verschillende factoren benoemd die de productiviteit kunnen beïnvloeden. Er is in de ontwikkelfase voornamelijk gekeken naar overleg- en samenwerkingsmogelijkheden binnen werkplekconcepten, want vanuit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dit verbeterd kan worden en de productiviteit kan verhogen. Als eerste is bureauonderzoek gedaan naar dit onderwerp en de succes- en faalfactoren hiervan. Als tweede is een interview gehouden bij VGZ. Beide resultaten zijn in onderstaande subparagrafen terug te vinden.

3.3.1 Bureauonderzoek

In het bureauonderzoek is gekeken naar manieren om de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden te verbeteren. Het heeft verschillende resultaten opgeleverd. Als eerste wordt de Leesman Index beschreven met daarbij de belangrijkste elementen van een effectieve werkomgeving. Daarna komen de belangrijke elementen van overleg- en samenwerkingsmogelijkheden en de beïnvloedbare factoren binnen het werkplekconcept aan bod.

Leesman Index

De Leesman Index (2015) is een internationale benchmark. Er is gekeken hoe de werkomgeving de gebruiker ondersteund. Vanuit de Leesman Index (2015) komt naar voren dat de volgende aandachtspunten van belang zijn voor de effectieve werkomgeving: maak het kantoor van de medewerker, ken de activiteit van de medewerkers, zorg voor een goede sociale infrastructuur, fysiek minimum, variatie en keuze van werkplekken, stel welbevinden centraal, omarm technologische vooruitgang, communiceer en de werkomgeving levert geld op (Leesman Index, 2015). Dit worden ook de succesfactoren genoemd. Daarnaast zijn er ook faalfactoren, namelijk de productiviteitskillers volgens de Leesman Index (2015), zoals temperatuurregeling, stilte ruimten voor één of twee personen, geluidsniveau en luchtkwaliteit. Al deze succes- en faalfactoren zijn ook van belang binnen de werkomgeving van Alliander. Dit wordt in de volgende alinea verder toegelicht.

De bovenstaande factoren kunnen helpen binnen de werkomgeving van Alliander. Vanuit het onderzoek is naar voren gekomen dat de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden binnen de werkomgeving verbeterd kan worden om de productiviteit te verhogen. Er is naar voren gekomen dat de herkenning tussen de ateliervloer en kantoorvloer niet duidelijk genoeg is. Hierdoor worden beide vloeren op dezelfde wijze gebruikt en daardoor nemen de overlegmogelijkheden op de ateliervloer af. Door herkenbare verschillen aan te brengen, worden de variatie en keuzes vergroot voor de interne klant. Daarnaast wil Facilities op een intuïtieve wijze de interne klant stimuleren om de gewenste

werkvormen aan te nemen. Dit wordt ook wel ‘workplace nudging’ genoemd. Dit wordt verder besproken op de volgende pagina.

Workplace nudging

Bij ‘workplace nudging’ gaat het om mensen ‘een duwtje’ in de goede richting te geven. “Nudging richt zich dus wel op beïnvloeding van gedrag, maar dwingt niet tot een bepaalde keuze” (Workwire, 2015). Hierbij gaat het dus om gedragsverandering te stimuleren, zonder dat men het bewust ervaart.

Thaler en Sunstein (2008) beschrijven dat een gebouwarchitect invloed heeft op het gebruik van nudging. Een voorbeeld hiervan is open trappenhuizen, want dit kan zorgen voor meer interactie tussen de verschillende werkplekken. Daardoor lopen de medewerkers meer. Een ander voorbeeld is de opstelling van het bedrijfsrestaurant. Als groente en fruit op een prominente plaats wordt aangeboden, is men eerder geneigd om dit te consumeren. Als men toch een ongezonde snack wil kopen, duurt het langer voordat men deze heeft gevonden in het bedrijfsrestaurant.

Nudging kan gebruikt worden binnen de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden van Alliander. Door de interne klant onbewust tot gewenst gedrag te stimuleren, is een intuïtieve werkomgeving essentieel. Dit betekent dat omgevingsfactoren binnen de werkomgeving worden aangepast. Dit komt later nog aan bod in het advies, zie hoofdstuk vijf.

3.3.2 Interview VGZ

Er is een interview afgenomen bij VGZ met de locatiemanager van Arnhem. De belangrijkste onderdelen worden hieronder beschreven. De samenvatting is in bijlage XXVI toegevoegd.

Vanuit het interview is naar voren gekomen dat het werkplekconcept bij VGZ en Alliander op dezelfde manier wordt aangepakt. Dit blijkt uit het feit dat niemand een eigen werkplek heeft, maar wel een eigen werkvlek. Daarnaast heeft de interne klant beschikking over een laptop en telefoon, zodat men plaats- en tijdonafhankelijk kan werken. Een enkel verschil tussen de twee organisaties is dat Alliander verschillende typen vloeren heeft voor verschillende werkvormen. VGZ heeft dit niet.

VGZ heeft daarentegen een werkplekanalyse uitgevoerd om de daadwerkelijke werkplekbeleving en -behoeften in kaart te brengen. Deze uitkomsten zijn tijdens de verbouwing in Arnhem toegepast in de nieuwe werkomgeving. De overlegmogelijkheden en geconcentreerd werken zijn meer gescheiden, waardoor de productiviteitskiller ‘geluid’ is aangepast.

Overlegmogelijkheden

De overlegmogelijkheden binnen VGZ Arnhem zijn heel divers. Er zijn verschillende soorten plekken waar men kan overleggen. Daarnaast heeft VGZ Arnhem bewust gekozen om geen projectruimtes te creëren, omdat de tijdsduur en aantal medewerkers binnen elk project kunnen verschillen. Hierdoor voldoet één bepaalde projectruimte nooit aan de eisen van een project. Dit is niet haalbaar door ruimtegebrek en de flexibiliteit. Daarom worden projecten binnen de werkvlek gevestigd.

Productiviteitskillers

Vanuit de werkplekanalyse van VGZ is naar voren gekomen dat de overlegmogelijkheden niet optimaal ingezet zijn voor de productiviteit, want het overgrote deel van het kantoor was ingericht op samenwerken. Dit werd als storend ervaren door de medewerkers. Als Facilities van VGZ ervoor kan zorgen dat deze afleid momenten worden verminderd, dan wordt de productiviteit gestimuleerd en verhoogd. In het nieuwe gedeelte van het gebouw in Arnhem is hiermee rekening gehouden.

4. Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van de resultaten en de discussie van het onderzoek beschreven.

4.1 Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen van dit onderzoek.

Onderzoeksvraag één: wat betekent productiviteit voor de organisatie en voor Facilities?

Productiviteit voor Alliander is om zoveel mogelijk projecten af te ronden, zonder bezig te zijn met randzaken. De productie van de interne klant wordt gemeten door te kijken naar de resultaten van de projectplanningen, het jaarplan en de doelstellingen. Daarom wil de interne klant ontzorgd worden door ondersteunende bedrijfsonderdelen. Er is aangegeven dat Facilities hierin een grote rol speelt en dus grote invloed heeft op de productiviteit. Het is daarom extra belangrijk dat Facilities de belemmeringen in relatie tot de productiviteit gaat wegnemen, zodat de productiviteit van de interne klant kan verhogen.

Onderzoeksvraag twee: wat zijn, door Facilities beïnvloedbare, stimulerende en belemmerende factoren die de productiviteit beïnvloeden voor haar interne klant?

De meest stimulerende en belemmerende factoren vanuit de interne klant in relatie tot de gepercipieerde productiviteit is in tabel 4.1 in kaart gebracht. Daarnaast is aangegeven welke mate van actie (prioriteit) een factor heeft. Dus hoe hoger de score, hoe hoger de prioriteit.

Tabel 4.1: Beïnvloedbare stimulerende en belemmerende factoren in relatie tot de gepercipieerde productiviteit

	Actie vereist?	Mate van prioriteit
Stimulerende factoren:		
– Fruit- en koffiefaciliteiten	Nee	–
– FM Insight gekoppeld aan Outlook	Nee	–
– Mogelijkheid tot kort parkeren	Ja, alleen in Amsterdam Basisweg	4
Kan zowel S- als B-factor zijn:		
– Pauzeren op de daarvoor bestemde plek	Nee	–
– OV		
– Binnenklimaat	Nee	–
– Mogelijkheden binnen activiteitgericht werken	Ja, in Amsterdam Basisweg en Duiven	6
	Ja, alle drie locaties	6
Belemmerende factoren:		
– Verkeerd gebruik van de ateliervloer	Ja, in Amsterdam Basisweg en Duiven	8
– Weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen	Ja, in Amsterdam Basisweg en Duiven	8
– Parkeergelegenheid op locatie	Ja, in Amsterdam Basisweg en Duiven	10

Er kan geconcludeerd worden dat de parkeergelegenheid, het verkeerd gebruik van de ateliervloer en de mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen verbeterpunten zijn voor Facilities van Alliander. Hiervan heeft het verkeerd gebruik van de ateliervloer direct invloed op de mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen. Op dit moment wordt de ateliervloer dus nog niet optimaal gebruikt voor ongeplande vergaderingen. Dit betekent dat de mogelijkheden hierdoor verkleinen. Het advies gaat zich richten op de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden. Er wordt geen verdere aandacht besteed

aan de parkeergelegenheid, omdat dit een te grote belemmering is voor dit rapport. Een speciale werkgroep kan dit gaan oppakken en verbeteren.

Als laatste kan geconcludeerd worden dat productiviteit per functie en bedrijfsonderdeel kan verschillen. De eisen en wensen kunnen daarom ook verschillen per functieprofiel.

Onderzoeksvraag drie: wat zijn mogelijkheden voor een optimaal dienstverleningsconcept voor Faciliteiten die de productiviteit van haar interne klant verhogen?

De overleg- en samenwerkingsmogelijkheden binnen Alliander vallen onder het werkplekconcept, ook wel werkplek- en omgeving. Daarom is ook gekeken naar de werkomgeving. Vanuit de Leesman Index (2015) worden de volgende aandachtspunten, ook wel succesfactoren, voor een effectieve werkomgeving beschreven: “maak het kantoor van de medewerker, wat doen medewerkers eigenlijk, creëer een goede sociale infrastructuur, fysieke minimum, variatie en keuze van werkplekken, stel welbevinden centraal, omarm technologische vooruitgang, communiceer en werkomgeving levert je geld op” (Leesman Index, 2015). Daarnaast beschrijft de Leesman Index (2015) ook productiviteitskillers, ook wel faalfactoren, namelijk: temperatuurregeling, stilte-ruimten voor één of twee personen, geluidsniveau en luchtkwaliteit. Deze succes- en faalfactoren kunnen ook van belang zijn voor de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden.

Om de ateliervloer optimaal in te zetten voor ongeplande vergaderingen, kan gebruik worden gemaakt van ‘nudging’. Dit betekent dat de omgeving het gedrag van de interne klant onbewust beïnvloed. Door de werk- en overlegomgeving zo in te richten, kan het gewenste gedrag worden gestimuleerd. Het doel hiervan is om de gepercipieerde productiviteit van de interne klant te verhogen.

4.2 Discussie

In deze paragraaf worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek geëvalueerd. De validiteit gaat over: “de mate waarin systematische fouten worden gemaakt; we kijken naar de geldigheid of zuiverheid van onderzoek” (Verhoeven, 2014, p. 204). De betrouwbaarheid gaat over: “in hoeverre in een onderzoek toevallige fouten voorkomen” (Verhoeven, 2014, p. 204).

4.2.1 Begripsvaliditeit

De begripsvaliditeit gaat over de vraag: “meet je wel wat je wilt meten?” (Verhoeven, 2014, p. 334).

De operationalisering van dit onderzoek is volledig afgestemd met de literatuur en de organisatie. Er is veel gebruik gemaakt van abstracte begrippen voor binnen dit onderzoek, zoals gepercipieerde productiviteit. Er is namelijk gebruikt gemaakt van de beleving van de respondent. Dit betekent dat subjectieve factoren zijn gemeten. Dit had invloed op de begripsvaliditeit. Het gevolg hiervan zou zijn dat de respondent heel positief of juist heel negatief reageerde, zodat er een vertekend beeld kon ontstaan van de werkelijkheid. Er is geprobeerd om dit in evenwicht te brengen door zowel naar stimulerende als belemmerende factoren te vragen.

Daarnaast is gebruik gemaakt van een topiclijst tijdens de interviews. Dit heeft een positief effect voor de begripsvaliditeit. De topiclijst heeft geholpen om een guest cycle, door middel van storytelling van de respondent, in kaart te brengen. Als eerste is aan de respondent gevraagd om een willekeurige werkdag te beschrijven en de stimulerende en belemmerende factoren te benoemen. Als tweede zijn de missende topics aangekaart, zodat de respondent hierover nog iets kon vertellen. Achteraf is gebleken

dat een aantal vragen niet optimaal zijn gesteld tijdens het interview. Dit heeft invloed gehad op de begripsvaliditeit.

Na het interview is aan dezelfde respondenten gevraagd om een dagboek voor een week bij te houden. De helft van de respondenten heeft dit gedaan. Hierdoor neemt de betrouwbaarheid af van de dagboekanalyse. Er is gebruik gemaakt van een vast format, waarbij men heel concreet stimulerende en belemmerende factoren in kaart kon brengen. De data vanuit de dagboeken komen overeen met de conclusies uit de interviews. Hierdoor wordt de begripsvaliditeit versterkt.

De begripsvaliditeit is gemiddeld van dit onderzoek.

4.2.2 Interne validiteit

De interne validiteit is: "in staat zijn om de juiste conclusies te trekken" (Verhoeven, 2014, p. 209).

Binnen dit onderzoek zijn bewuste keuzes gemaakt in bedrijfsonderdeel en functieprofiel. Klantmanagement van Facilities heeft enkele namen van personen, die voldoen aan de selectiecriteria, aangeleverd. Dit kan betekenen dat onbewust een keuze is gemaakt voor 'geschikte' kandidaten. Deze kandidaten zijn allemaal leidinggevend binnen bedrijfsonderdeel 1 en bedrijfsonderdeel 2. Hiervan hebben vijf leidinggevend meegewerkt als respondent binnen dit onderzoek. Daarnaast zijn aan drie leidinggevend van bedrijfsonderdeel 1 gevraagd om een engineer van het team naar voren te schuiven als respondent voor dit onderzoek. Hierin heeft de leidinggevende een keuze gemaakt. Er komt echter naar voren dat twee respondenten een afwijkende locatie hadden. Dit was van tevoren niet bekend. Er is besloten om de data van beide respondenten toch te gebruiken, omdat zij wel weten in hoeverre de faciliteiten bijdragen aan hun productiviteit. Dit heeft ervoor gezorgd dat de interne validiteit van één bepaalde locatie afneemt.

Tijdens het interview is zowel aan de engineer als leidinggevende gevraagd om een willekeurige werkdag te beschrijven. Daarna is aan de leidinggevende gevraagd wat productiviteit voor het team betekent. De beleving van de engineer en leidinggevende van bedrijfsonderdeel 1 kunnen dus worden vergeleken. Alle respondenten hebben de samenvatting van het interview ontvangen en gelezen. Uiteindelijk is iedereen akkoord met de samenvatting. Dit is van belang, omdat er geen interpretatiefouten in de samenvattingen mogen staan. Dit verbetert de interne validiteit.

Om de interne validiteit van een bepaald niveau te voorzien, is gekozen voor triangulatie. De dataverzamelmethode zijn interviews, dagboekmethoden en bureauonderzoek. Daarnaast is ook op andere manieren informatie verkregen. Een voorbeeld is een teamoverleg van bedrijfsonderdeel 1. Deze data zijn als aanvullend beschouwd. Deze zijn alleen opgenomen in de bijlage en hebben geen rol gespeeld in de analyse.

De interne validiteit is gemiddeld van dit onderzoek.

4.2.3 Externe validiteit

De externe validiteit gaat over de inhoudelijke generaliseerbaarheid. Dus of de conclusies ook gelden in andere vergelijkbare situaties (Verhoeven, 2014).

De reikwijdte van dit onderzoek is minimaal, omdat er maar acht van de 7.100 interne klanten zijn benaderd. Om het onderzoek toch te kunnen generaliseren, is een bewuste keuze gemaakt voor respondenten. Als eerste is gekeken naar de locaties Amsterdam Basisweg, Duiven en Leeuwarden. Dit

zijn ongeveer 2100 interne klanten samen. Hiervan hebben vijf leidinggevend en drie engineers deelgenomen aan dit onderzoek. De grootte van beide groepen is verder uitgewerkt in tabel 4.2.

Tabel 4.2: Grootte van functieprofielen

	Alle locaties	Locatie Amsterdam Basisweg, Duiven en Leeuwarden samen
Engineers	± 500	± 350
Leidinggevend en	± 550	± 200

De leidinggevend en hebben een groot draagvlak binnen de bedrijfsonderdelen en organisatie. Dit betekent dat de resultaten binnen dit profiel gegeneraliseerd kunnen worden. De engineers daarentegen vertegenwoordigen het grootste functieprofiel binnen het geselecteerde bedrijfsonderdeel. Ook deze resultaten kunnen binnen dit profiel worden generaliseerd.

Daarnaast is een groot verschil tussen deze twee functieprofielen. De engineers kijken voornamelijk naar hun eigen werkzaamheden en wensen. De leidinggevend en daarentegen kijken breder (op teamniveau) en het belang voor de organisatie. Dit komt terug in de resultaten.

De data vanuit het interview met VGZ kunnen ook gegeneraliseerd worden, omdat Facilities van zowel Alliander als VGZ op dezelfde manier acteren. Dit blijkt uit het feit dat beide regieorganisaties zijn binnen een organisatie met een maatschappelijke rol. Daarnaast hebben beide organisaties een flexibel werkplekconcept zonder projectruimtes georganiseerd.

De externe validiteit is hoog van dit onderzoek.

4.2.4 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is op verschillende manieren gewaarborgd in dit onderzoek. Een toelichting hierop is in onderstaande alinea's beschreven.

Er is op een kwalitatieve wijze onderzoek gedaan naar de guest cycle van de respondenten. Er zijn drie verschillende locaties binnen Alliander vergeleken. Het onderzoek kan gereproduceerd worden binnen Alliander, maar de kans bestaat dat andere data wordt opgehaald. De reden hiervoor is dat er naar de gepercipieerde productiviteit is gevraagd. Dit betekent dat de beleving van de respondent centraal staat. Het is mogelijk dat de beleving van een respondent op een ander moment of door een andere persoon heel anders wordt gezien. Hierdoor neemt de betrouwbaarheid van dit onderzoek af.

Er is een topiclijst ontwikkeld voor het afnemen van de interviews over de guest cycle. Hiervoor zijn gegevens vanuit een internationale index gebruikt. Als eerste is de topiclijst gebruikt voor een proefinterview. Het proefinterview is niet helemaal naar wens gelopen. Deze bevindingen zijn besproken met de onderzoeksdocent. Dit fungeerde als peer feedback. De aanpak van het interview en de topiclijst zijn hierdoor verbeterd. Dit verhoogt de betrouwbaarheid. Daarnaast hebben alle respondenten met dezelfde persoon contact gehad over dit onderzoek. Er was dus één aanspreekpunt. Dit verhoogt ook de betrouwbaarheid.

Van alle interviews met de respondenten over de guest cycle zijn audio-opnames gemaakt. Deze audio-opnames zijn gebruikt voor het schrijven van interviewtranscripten. Vanuit de interviewtranscripten zijn codes aangebracht en is de analyse ontstaan. Vanuit de analyse is een totale lijst gemaakt met stimulerende en belemmerende factoren. Ook zijn aantekeningen gemaakt van belangrijke keuzes binnen dit onderzoek, zodat dit verantwoord kan worden binnen dit rapport. Het is

geen officieel logboek van het onderzoek. Toch verhoogt deze manier van analyseren de betrouwbaarheid.

Binnen dit onderzoek is methode-triangulatie en data-triangulatie toegepast. Dit houdt in dat verschillende methoden van dataverzameling zijn toegepast en dat verschillende functiegroepen en bedrijfsonderdelen hebben deelgenomen aan het onderzoek. Binnen de methode-triangulatie zijn de respondenten gevraagd voor een interview over de guest cycle en de dagboekmethode. Hieruit blijkt dat de meeste resultaten uit de dagboeken overeenkomen met de interviews. De dagboeken hebben echter een lager respons dan van te voren verwacht. Hierdoor neemt de betrouwbaarheid van de dagboekanalyse af. Ook is een interview bij VGZ afgenomen. Er is naar voren gekomen dat de aanpak op productiviteit grotendeels overeenkomt met de aanpak van Facilities binnen Alliander. Ook is er een bureauonderzoek is toegepast. Dit onderzoek is dus vanuit verschillende perspectieven bekeken. Deze aanpak verhoogt ook de betrouwbaarheid.

De betrouwbaarheid is gemiddeld van dit onderzoek.

5. Advies

In dit hoofdstuk is het advies geschreven. Deze is gericht op de locatie Duiven, omdat het toonaangevend is voor het werkplekconcept en de dienstverleningsconcepten. Hierdoor is het de voorbeeldlocatie van Alliander. Daarnaast zijn hier de meeste interne klanten gevestigd. Er wordt antwoord gegeven op de volgende adviesvraag:

Hoe kan de afdeling Facilites binnen Alliander met behulp van een optimaal dienstverleningsconcept toegevoegde waarde bieden om de productiviteit van haar interne klant te verhogen?

De volgende drie strategische pijlers van Facilites zijn hierbij van belang: operationeel excellent en gastvrij, maatschappelijk verantwoord en vooruitstrevend. Deze pijlers worden behaald door de basis op orde te hebben, het regiemodel werkend te krijgen en continue te verbeteren. In het gehele advies is de volgende adviesdoelstelling leidend:

Het adviesdoel is inzichtelijk maken in welke mate en op welke wijze de afdeling Facilites een toegevoegde waarde levert aan de productiviteit van haar interne klant binnen Alliander door een optimaal dienstverleningsconcept, door middel van service design, te schrijven over het verhogen en aantoonbaar maken van de productiviteit van de interne klant.

Vanuit de conclusie zijn de meest stimulerende en belemmerende factoren vanuit de interne klant in relatie tot de gepercipieerde productiviteit beschreven. Hieruit is naar voren gekomen dat overleg- en samenwerkingsmogelijkheden verbeterd kunnen worden. In paragraaf 5.1 wordt de alternatieve oplossing beschreven en beoordeeld. Daarna wordt de uitvoering van het advies beschreven volgens de pdca-cyclus. Als laatste worden de belangrijkste adviezen op een rij gezet in de eindconclusie.

5.1 Alternatieve oplossing

In deze paragraaf worden de knelpunten en alternatieve oplossingen beschreven en beoordeeld.

Vanuit de conclusie zijn de volgende twee belemmerende factoren naar voren gekomen:

1. Verkeerd gebruik van de ateliervloeren
2. Weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen.

Deze twee factoren worden samengevoegd om een advies te geven over de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden binnen Alliander.

Vanuit een gesprek met het management van Facilites zijn drie alternatieve oplossingen mogelijk om de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden te verbeteren. Dit zijn een fysieke, sociale of technologische oplossing. Voorbeelden van deze alternatieve oplossingen zijn:

- Fysieke oplossing: de typen vloeren en werkvormen herkenbaarder maken
Dit betekent dat tussen de ateliervloer en kantoorvloer zichtbare verschillen worden toegepast.
- Sociale oplossing: spelregels invoeren en hierop toezien
Dit betekent dat op elke type vloer extra regels worden ingevoerd, zodat de belemmeringen afnemen. Hierdoor kan Facilites, en ook de interne klant, elkaar proactief aanspreken bij ongewenst gedrag.
- Technische oplossing: reserveringssysteem inzetten
Dit betekent dat een reserveringssysteem wordt ingezet op de ateliervloer, zodat de overleg- en samenwerkmogelijkheden kunnen worden gereserveerd. Hierdoor kunnen alle mogelijkheden worden ingezet en bij onjuist gebruik kan men elkaar hierop aanspreken.

Om een keuze tussen deze drie alternatieve oplossingen te maken, zijn beoordelingscriteria opgesteld. De beoordelingscriteria zijn in lijn met de missie en visie van de afdeling Facilities, zoals in paragraaf 2.1 beschreven. De beoordelingscriteria zijn:

- Effect op de gepercipieerde productiviteit: dit betreft de relevantie van het advies op het managementvraagstuk. Dus in hoeverre draagt de oplossing bij aan het verhogen van de gepercipieerde productiviteit?
- Haalbaarheid: dit betreft de strategische pijler: operationeel excellent. Dus in hoeverre is de oplossing haalbaar vanuit het operationeel excellent oogpunt?
- Gastvrijheid: dit betreft de strategische pijler: gastvrijheid. Dus wat doet de oplossing met de gastvrijheid binnen Alliander?

In tabel 5.1 is een beoordelingsmatrix weergegeven en ingevuld aan de hand van gesprekken.

Tabel 5.1: Beoordelingsmatrix

<u>Alternatieve oplossingen:</u>	<u>Effect op de gepercipieerde productiviteit</u>	<u>Haalbaarheid (operationeel excellent)</u>	<u>Gastvrijheid</u>
1. Fysieke oplossing: typen vloeren en werkvormen herkenbaarder maken	+	+	+
2. Sociale oplossing: spelregels invoeren en hierop toezien	+/-	+	+/-
3. Technologische oplossing: reserveringssysteem inzetten	+	+	+/-

Toelichting op tabel 5.1:

- = laag

+/- = gemiddeld

+ = hoog

Vanuit tabel 5.1 komt naar voren dat de fysieke oplossing op alle onderdelen hoog scoort. Dit heeft ermee te maken dat de herkenbaarheid van de typen vloeren nu niet optimaal is, waardoor belemmeringen ontstaan. Door deze oplossing te implementeren, wordt verwacht dat de typen werkvloeren beter worden benut door de interne klant, zodat de gepercipieerde productiviteit wordt verhoogd. Daarnaast neemt de gastvrijheid toe, omdat er duidelijkheid komt over de typen vloeren en werkvormen. Ook is deze oplossing haalbaar, omdat de voordelen opwegen tegen de investering.

De sociale oplossing daarentegen scoort het minst hoog, omdat het minder invloed heeft op de verhoging van de gepercipieerde productiviteit. Dit heeft ermee te maken dat er al gebruikersafspraken zijn. Deze worden nog niet altijd nageleefd. Door nog meer afspraken in te voeren en hierop toe te zien, ontstaat een 'politiesfeer'. Dit is niet bevorderlijk voor de organisatie en de gastvrijheid. De oplossing is echter wel haalbaar vanuit operationeel excellent oogpunt.

De technologische oplossing scoort lager dan de fysieke oplossing. De reden is dat een reserveringssysteem ervoor zorgt dat de overleg- en samenwerkmogelijkheden minder toegankelijk zijn voor de interne klant. Hierdoor neemt de gastvrijheid af. Het effect op de gepercipieerde productiviteit is echter hoog, omdat de interne klant alle mogelijkheden kunnen reserveren en gebruiken. Wellicht zijn er meer overleg- en samenwerkmogelijkheden dan de interne klant weet. Daarnaast is deze oplossing haalbaar, omdat gebruik kan worden gemaakt van het bestaande reserveringssysteem van Alliander.

Het advies is om de fysieke oplossing aan te pakken, zodat de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden worden verhoogd en verbeterd. Het doel van dit advies is om de gepercipieerde productiviteit van de interne klant te verhogen. De bibliotheekvloer wordt buiten beschouwing gelaten. In de volgende paragraaf wordt de fysieke oplossing verder uitgewerkt volgens de pdca-cyclus.

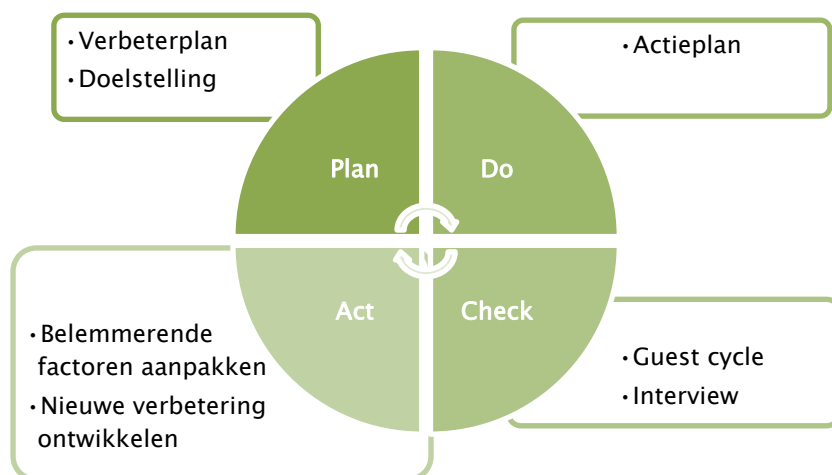
5.2 Uitvoering van het advies

Vanuit paragraaf 5.1 wordt geadviseerd om een fysieke oplossing in te zetten om de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden te verbeteren. De fysieke oplossing is de typen vloeren en werkvormen herkenbaarder te maken. In deze paragraaf wordt beschreven hoe het advies geïmplementeerd kan worden volgens de pdca-cyclus van Deming (2016) en wat de financiële consequenties zijn.

De pdca-cyclus van Deming (2016) bestaat uit de volgende vier activiteiten:

1. Plan: de huidige werkzaamheden worden in kaart gebracht en hiervan wordt een verbeterplan ontworpen. Voor deze verbetering worden doelstellingen vastgelegd.
2. Do: de geplande verbetering wordt uitgevoerd.
3. Check: de resultaten van de verbetering worden gemonitord. De resultaten worden vergeleken met de oorspronkelijke situatie en getoetst aan de geformuleerde doelstellingen.
4. Act: het bijstellen van de gevonden resultaten vanuit Check.

Deze cyclus gaat over de continue verbetering. Dit betekent dat na Act weer opnieuw wordt begonnen bij Plan. In figuur 5.1 is de pdca-cyclus voor deze implementatie weergegeven. Vanaf de volgende subparagraaf wordt de pdca-cyclus verder uitgewerkt.



Figuur 5.1: Implementatie pdca-cyclus

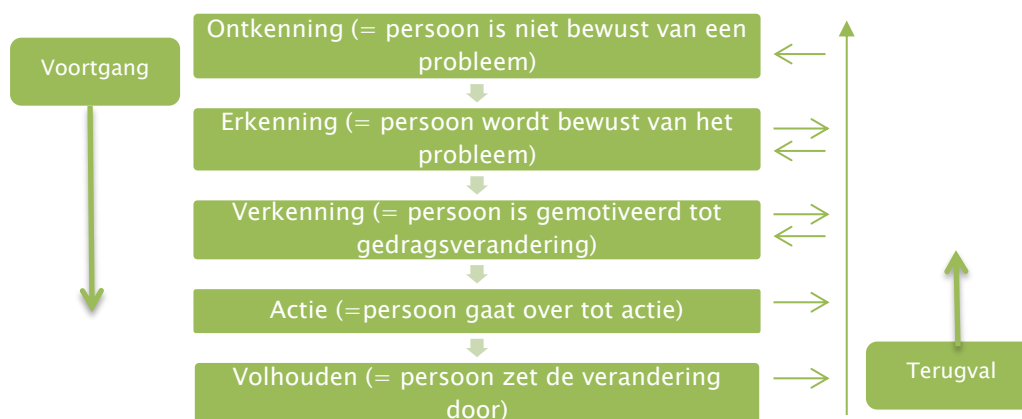
5.2.1 Plan

In de eerste activiteit 'Plan' wordt een verbeterplan ontworpen voor de herkenbaarheid van de typen vloeren en werkvormen. Hierbij speelt gedragsverandering ook een rol. Daarom wordt als eerste gekeken naar gedragsverandering. Als tweede komen de fysieke omgevingsfactoren aan bod die invloed kunnen hebben op de herkenbaarheid van de werkomgeving.

Gedragsverandering

Als Facilities een verandering binnen de organisatie wil doorvoeren, dan heeft dit vaak invloed op het gedrag van de interne klant. Om het gedrag van de interne klant te kunnen veranderen, is kennis over de verschillende fasen van gedragsverandering nodig. Prochaska en Diclemente (2002) beschrijven

deze fasen in het 'stages of change model', zie figuur 5.2. Hieruit blijkt dat de interne klant vijf fasen doorloopt van verandering. Daarnaast is een terugval mogelijk binnen het veranderingsproces. Om de interne klant te kunnen veranderen, is bewustwording bij de persoon zelf van belang.



Figuur 5.2: Fasen van gedragsverandering

Workplace nudging

Vanuit de derde onderzoeksvraag zijn succes- en faalfactoren naar voren gekomen voor een effectieve werkomgeving. Deze worden meegenomen het verbeterplan. Daarnaast is 'workplace nudging' geïntroduceerd, omdat Facilities op een intuïtieve wijze, door de werkomgeving, de interne klant wil stimuleren tot gewenst gedrag. Uit onderzoek blijkt ook dat de fysieke omgeving, dus de werkomgeving, invloed heeft op het gedrag van mensen (Renes, et al. 2011). Workplace nudging wordt daarom binnen dit advies gebruikt om gedragsverandering te stimuleren bij de interne klant. Dit betekent ook dat de werkomgeving per type vloer herkenbaarder gaat worden.

Fysieke omgevingsfactoren

Om de werkomgeving per type vloer herkenbaarder te maken, worden als eerste de mogelijke beïnvloedbare factoren in kaart gebracht. Dit zijn ook wel de fysieke omgevingsfactoren. Deze factoren zijn in tabel 5.2 weergegeven en komen vanuit onderzoek van Lommerse (2014) over de invloed van fysieke omgevingsfactoren in relatie op de productiviteit van de medewerkers.

Tabel 5.2: Fysieke omgevingsfactoren

- "Licht (daglicht, kunstlicht)	- Privacy
- Geluid (lawaai, muziek, akoestisch niveau)	- Werkplek (bezetting, identiteit, grootte, communicatie, ontspanningsmogelijkheden)
- Geur	- Interieur aspecten (kleur, kunst, meubilair, vloerbedekking, natuurlijke elementen)
- Luchtkwaliteit (temperatuur, vochtigheid, ventilatie)	- Zicht (ramen, vergezicht, beschutting)
- Natuur (groen, planten)	- Organisatie (logistiek, route, oriëntatie)
- Hygiëne	- Technologie" (Lommerse, 2014)

Voor het verbeterplan van Facilities wordt geadviseerd om de interieur aspecten aan te pakken aan de hand van workplace nudging. Door andere kleuren op de ateliervloer te gebruiken dan de kantoorvloer kan dit ervoor zorgen dat de interne klant automatisch wordt geleid. Een ander voorbeeld is om gebruik te maken van verschillende soorten meubilair. In de volgende alinea komt dit verder aan bod.

Interieur aspecten

De interieur aspecten kunnen helpen om de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden binnen Alliander herkenbaarder te maken. Dit betekent dat de sfeer en uitstraling per type vloer ook gaan verschillen. Zo heeft de ateliervloer een informeel karakter en de kantoorvloer een formeel karakter. In tabel 5.3 is een overzicht met mogelijke opties om een informeel of formele sfeer te creëren. Deze lijst is samengesteld door artikelen van Facto (2014, 2015, 2016) en het onderzoek van Lommerse (2014).

Tabel 5.3: Informeel karakter vs formeel karakter

Informeel karakter (ателиervloer)	Geschikt voor Alliander?	Formeel karakter (kantoorvloer)	Geschikt voor Alliander?
Atmosfeer van een huiselijke uitstraling gecombineerd met de sfeer van een koffiesalon (Facto, 2015)	Ja, deels	Concentratiewerkplek (Facto, 2016)	Ja
Technologische ondersteuning (Facto, 2015)	Ja	Technologische ondersteuning (Facto, 2015)	Ja
Ergonomisch comfort door verschillende soorten opstellingen en meubilair (Facto, 2015, 2016)	Ja	Arbo-werkplekken met ergonomische stoelen (Facto, 2016)	Ja
Warme kleuren (Facto, 2015)	Ja	Rustgevende kleuren (Facto, 2014)	Ja
Aanwezigheid van planten (Lommerse, 2014 & Facto, 2016)	Ja	Strak interieur (Facto, 2016)	Ja
Aanwezigheid van koffie en thee (Facto, 2015)	Nee	Clean desk policy (Facto, 2016)	Ja
Aanwezigheid van fruitfaciliteiten	Nee	Gesloten ingang (Facto, 2016)	Ja
Aanwezigheid van flexibel catering (Facto, 2015)	Nee	Gebruik symbool voor individueel denken en doen	Ja
Aanwezigheid van achtergrondmuziek (Facto, 2015)	Nee		
Aanwezigheid van kunst (Facto, 2016)	Ja		
Creëer een brainstormmuur voor sta-vergaderingen, bijvoorbeeld door kalkverf, whiteboards of glas (Facto, 2016)	Nee		
Gebruik van narrowcasting (Facto, 2015)	Ja		
Open ingang (Facto, 2016)	Nee		
Gebruik symbool voor samenwerken	Ja		

In tabel 5.3 is te zien welke opties mogelijk zijn binnen Alliander. Hieruit blijkt dat een aantal opties niet mogelijk zijn. Het is bijvoorbeeld niet mogelijk om aanwezigheid van koffie, thee en fruit te realiseren. De reden hiervoor is dat de koffiefaciliteiten bewust zijn gesitueerd op de loopbruggen in het atrium van het gebouw. Dit betekent dat geen één koffiefaciliteit op een type vloer staat. De reden

hiervoor is dat ontmoetingen gemakkelijker kunnen plaatsvinden, zonder andere collega's te storen. Ook zorgt het voor beweging van de interne klant. Daarnaast mag niet worden gegeten op de typen vloeren. Hiervoor zijn het bedrijfsrestaurant, koffiecorners, espressobar en atrium bestemd. Een ander voorbeeld is dat de ingang van de ateliervloer niet open mag zijn. De reden is dat dan iedereen de vloer kan betreden en dus de toegangscontrole geen nut meer heeft. Nu is het gebouw openbaar. De opties die wel worden geadviseerd aan Facilities komen in de volgende twee alinea's aan bod.

Op de ateliervloer met een informeel karakter staat samenwerken centraal. Dit karakter kan worden versterkt door: "de atmosfeer van een koffiesalon met de technologische ondersteuning en het ergonomisch comfort die nodig zijn om goed te kunnen werken" (Facto, 2015). Het gebruik van warme kleuren, planten en verschillende soorten opstellingen, zoals comfortabele stoelen, banken of een bar kunnen hierin helpen. Deze diversiteit van werkplekken is belangrijk volgens de Leesman Index (2015). Daarnaast kan het plaatsen van kunst of foto's van het primair proces de uitstraling veranderen. Een andere mogelijkheid is om tv-schermen te plaatsen met het laatste nieuws (narrowcasting). Ook kan een symbool van samenwerken op de toegangsdeur de herkenbaarheid vergroten.

De kantoorvloer daarentegen heeft een formeel karakter, want de werkvorm is individueel werken. Hierbij staat denken en doen centraal. Dit karakter wordt versterkt door de bestaande Arbo-werkplekken en rustgevende kleuren. Daarnaast ondersteunt een gesloten ingang en clean desk policy het formele karakter. Door een symbool van individueel denken en doen op de toegangsdeur te plaatsen, wordt de herkenbaarheid vergroot.

In het bovenstaande verbeterplan zijn een aantal succesfactoren van de Leesman Index (2015) verwerkt, namelijk een goede sociale infrastructuur, variatie, keuze en welbevinden. Daarnaast voldoet dit verbeterplan aan de ambitie van Facilities: door de basis op orde te krijgen, helpt het om operationeel excellent en gastvrij te zijn. Om het verbeterplan te kunnen toetsen, wordt in de volgende alinea een doelstelling vastgelegd.

Doelstelling

Het doel van het verbeterplan is:

Het verbeterplan van Facilities vergroot vanaf 1 maart 2017 in Duiven de herkenbaarheid van de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden bij de interne klant.

Naar aanleiding van dit verbeterplan en doelstelling wordt in de volgende subparagraaf de tweede activiteit 'do' beschreven.

5.2.2 Do

In deze tweede activiteit wordt de eerste activiteit verder uitgewerkt volgens een actieplan.

Om ervoor te zorgen dat de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden herkenbaarder worden voor de interne klant, wordt door middel van workplace nudging de interieur aspecten aangepakt. In dit actieplan wordt op volgende van belangrijkheid (impact van herkenbaarheid) de acties beschreven. Deze acties kunnen worden uitgevoerd door een projectleider binnen Facilities.

Als eerste wordt aangeraden om de ateliervloer te voorzien van warme kleuren op de muren in kwartiel vier van 2016. Dit zorgt voor een beter contrast in vergelijking tot de kantoorvloer en bibliotheekvloer.

Aanvullend hierop kunnen enkele foto's van projecten van het primair proces worden geplaatst, zodat de uitstraling van de ateliervloer de interne klant bindt met het primair proces.

Als tweede kan het meubilair worden aangepakt in het eerste kwartaal van 2017. Hiermee wordt bedoeld om meer informele zitjes te creëren op de ateliervloer. Dit kan georganiseerd worden door huurafspraken te maken met de leverancier over meubilair, zodat het kan worden gehuurd. Dit heeft als voordeel dat het een flexibel karakter heeft.

Als derde kunnen planten en tv-schermen (voor narrowcasting) worden georganiseerd op de ateliervloer in het eerste kwartaal van 2017. Facilities kan huurafspraken maken met een leverancier voor planten en het onderhoud ervan. Daarnaast kan Facilities samenwerken met ICT om tv-schermen in te zetten op de ateliervloer met bijvoorbeeld het laatste nieuws (narrowcasting).

Als laatste kunnen symbolen voor de ateliervloer en kantoorvloer worden ontworpen voor de toegangsdeuren. Het symbool krijgt dezelfde witte kleur, als het huidige symbool van de bibliotheekvloer. Op elke toegangsdeur van de ateliervloer of kantoorvloer kan dit symbool worden geplaatst in kwartaal 1 van 2017. Een overzicht van al deze acties is in bijlage XXVII te vinden. Als alle acties zijn uitgevoerd dan wordt verder gegaan met de activiteit 'check', zie de volgende subparagraaf.

5.2.3 Check

In deze derde activiteit worden de resultaten van het uitgevoerde verbeterplan gemeten en geëvalueerd.

In de eerste activiteit 'plan' is een doelstelling van het verbeterplan beschreven. Deze doelstelling kan worden getoetst bij de interne klant door middel van een interview. Hiervoor wordt een steekproef gedaan bij tien willekeurige interne klanten van de locatie Duiven. Het advies is om het interview tussen mei 2017 en juni 2017 af te nemen, zodat direct kan worden geacteerd op de eventuele bijkomende belemmeringen. In het interview wordt de herkenbaarheid van de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden getoetst. Voorbeelden van vragen zijn:

- Is de werkomgeving volgens jou veranderd?
- Wat is het onderscheid tussen de ateliervloer en kantoorvloer?
- Is dit onderscheid duidelijker geworden?
- Hoe vind je de herkenbaarheid?
- Is het gemakkelijker om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag?

Aanvullend hierop is nog een doelstelling geformuleerd om het advies te toetsen aan het doel van dit onderzoek, namelijk het verhogen van de productiviteit van de interne klant. Deze doelstelling is:

Vanaf 1 maart 2017 worden de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden in Duiven als stimulerende factor voor de productiviteit beoordeeld door de 90% van de interne klanten.

Deze doelstelling kan ook worden getoetst middels een interview bij de interne klant. Dit kan in hetzelfde interview gevraagd worden. Voor deze doelstelling worden de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden in relatie tot de productiviteit getoetst. Voorbeeld van vragen zijn:

- Hoe ervaar je de vernieuwde overleg- en samenwerkingsmogelijkheden?
- Helpen de vernieuwde overleg- en samenwerkingsmogelijkheden jou in je productiviteit?
- Werk je meer samen op de ateliervloer?

- Zijn de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden stimulerend of belemmerend voor jouw productiviteit?
- Wat zijn de stimulerende en/of belemmerende elementen hiervan?

Een aanvulling op de aanpak van dit interview is om als eerste een guest cycle van de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden van de interne klant in kaart te brengen. Deze informatie helpt Facilities om door de beleving nog meer te verbeteren. Als de norm van 90% niet wordt behaald dan dienen de belemmerende factoren vanuit de guest cycle worden aangepakt. Dit wordt in de volgende activiteit en subparagraaf verder beschreven.

5.2.4 Act

De vierde en laatste activiteit bestaat uit het bij sturen van de resultaten. Als de doelen nog niet behaald zijn dan is het van belang om bij te sturen, ook wel 're-act' genoemd.

Om de resultaten bij te sturen, is het belangrijk om eerst de belemmerende factoren in kaart te brengen van de herkenbaarheid en de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden. De belangrijkste belemmeringen vormen dan het verbeterplan om de doelen als nog te halen. Hierdoor begint de cyclus weer opnieuw bij de activiteit 'plan'. Als de norm van 90% net niet is behaald dan kan ook gekozen worden om ambassadeurs in te zetten binnen de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door de ambassadeurs (best practice) te laten kennisdelen met interne klanten over de worst practice van de verandering. Dit kan de interne klant toch stimuleren om de verandering door te zetten, zie ook de fasen van gedragsverandering in figuur 5.2.

Als de resultaten wel behaald zijn dan kan de verbetering worden gestandaardiseerd binnen de organisatie. Voor Facilities betekent dit dat de verbetering kan worden opgenomen binnen het werkplekconcept. Ook kan de verbetering worden doorgevoerd op andere locaties binnen Alliander. Daarnaast kan vanuit de guest cycle van de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden andere verbeterpunten in kaart worden gebracht, zodat deze kunnen worden aangepakt door een nieuw verbeterplan. De cyclus begint dan weer opnieuw bij de activiteit 'plan'. Hierdoor kan Facilities continue blijven verbeteren en vooruitstrevend zijn.

In de volgende subparagraaf worden de financiële consequenties van dit advies in kaart gebracht.

5.2.5 Financiële consequenties

De financiële consequenties van dit advies worden hieronder verder uitgewerkt in verwachte kosten, verwachte baten en de haalbaarheid.

Verwachte kosten

De verwachte kosten zijn te verdelen in investeringskosten (de aanschaf), interne personele kosten (projectleider binnen Facilities) en vaste kosten (periodieke kosten).

De investeringskosten bestaan uit schilderwerk, foto's van projecten, ontwerp en plaatsen symbool op toegangsdeuren ateliervloer en kantoorvloer. Belangrijke informatie: er zijn vier ateliervloeren met een totaal van zeven toegangsdeuren en elf kantoorvloeren met een totaal van vijftien toegangsdeuren.

De personele kosten zijn interne kosten voor Facilities. Dit zijn de uren van de projectleider. De verwachting is dat de projectleider een halfjaar bezig is met de implementatie van het actieplan. Een schatting is dat de projectleider zestien uur per week besteedt aan dit project gedurende zes maanden.

In tabel 5.4 worden de investeringskosten en personele kosten naar schatting uitgewerkt. Deze kosten zijn tot en met het einde van het project. De vaste kosten zijn daarna beschreven.

Tabel 5.4: Berekening investerings- en personele kosten

Investeringskosten		
Kostenpost	Kostenspecificatie	Totale kosten
Schilderwerk	Loonkosten per uur zijn $\pm$ € 40 (incl. verf en materiaal)* Elke ateliervloer kost $\pm$ acht uur aan schilderwerk.	€ 1.280
Kunst	Elke ateliervloer krijgt drie foto's van projecten Kosten per foto zijn $\pm$ € 75	€ 900
Symbool toegangsdeuren	Ontwerp per symbool kost $\pm$ € 100** Afdrukken raamsticker (49x32,1 cm) per stuk kost $\pm$ € 10 Plaatsen raamsticker door facilitair medewerker: Loonkosten facilitair medewerker per uur is $\pm$ € 35*** Per raamsticker kost facilitair medewerker ongeveer één uur	€ 1.190
Subtotaal:		€ 3.370
Personele kosten projectleider		
Uren projectleider	Loonkosten projectleider per uur wordt geschat op $\pm$ € 70 Wekelijks wordt zestien uur besteed aan het project. Projectduur is ongeveer 26 weken.	€ 29.120
Subtotaal:		€ 29.120
Totaal:		€ 32.490

* Schilder-Weetjes (2016)

** Stipt (2016), Logoz (2015)

*** Business Support Manager Facilities, persoonlijke communicatie, 1 juni 2016

De vaste kosten zijn kosten voor komende jaren. De lengte van deze periode ligt in de handen van Facilities, maar het advies is om dit minimaal drie jaar aan te houden. De vaste kosten bestaan uit de huur van het meubilair, huur en onderhoud van de planten en huur van tv-schermen. In tabel 5.5 zijn deze kosten naar schatting uitgewerkt. Daarna worden de verwachte baten beschreven.

Tabel 5.5: Berekening vaste kosten

Vaste kosten per maand		
Kostenpost	Kostenspecificatie	Totale kosten
Huur planten	Elke ateliervloer krijgen vier hoge potten met een hoge plant Kosten per pot/plant zijn $\pm$ € 10 per maand*	€ 160
Huur meubilair	Elke ateliervloer krijgt twee hoeken met een bank, tafel en twee poefen. Kosten per hoek zijn $\pm$ € 80**	€ 640
Tv-schermen	Elke ateliervloer krijgt een tv-scherm. De interne kosten voor één 65 inch led monitor kost jaarlijks € 1274***.	€ 425
Totale kosten per maand		€ 1.225

* Kamergroen (2016)

** Decorum (2016)

*** Teammanager van Leveranciers & Contractmanagement Facilities, persoonlijke communicatie, 16 augustus 2016

Verwachte baten

De verwachte baten gaan over de verhoogde gepercipieerde productiviteit van de interne klant door de herkenbaarheid van de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden. Deze baten hebben indirect invloed op de financiën, omdat het niet direct aanwijsbaar is. De verwachting is wel dat de productiviteit stijgt met één uur op jaarbasis door dit advies. Deze verwachting wordt hieronder verder uitgewerkt.

Ongeveer 1500 interne klanten hebben de standplaats Duiven. Als hun productiviteit met één uur stijgt op jaarbasis dan levert dat jaarlijks de volgende baten op:

$$1500 \text{ uur} \times € 75^* = € 112.500$$

* geschat uurloon op basis van gesprekken

Haalbaarheid

Het advies draagt bij aan het verhogen van de gepercipieerde productiviteit van de interne klant door de herkenbaarheid van de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden te verbeteren. Dit betekent dat een deel in de werkomgeving wordt verbeterd om de interne klant productiever te laten werken. Dit is volgens ook erg belangrijk volgens Facto (2016): “de inrichting, opstelling en akoestiek van werkplekken kunnen bepalend zijn voor de concentratie en het energieniveau van mensen, zowel in positieve als in negatieve zin. Een echt duurzaam gebouw zorgt ervoor dat gebruikers optimaal kunnen functioneren” (Facto 2016).

Ook wordt verwacht dat het advies indirect meer baten oplevert dan het gaat kosten. Dit betekent dat het advies financieel haalbaar is. Daarnaast heeft Facilities de capaciteit en kennis in huis om dit advies door te voeren. Op basis van deze informatie is het advies haalbaar.

5.3 Eindconclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de adviesvraag en worden de belangrijkste adviezen op een rij gezet. Ook komt de adviesdoelstelling aan bod. De adviesvraag is:

Hoe kan de afdeling Facilities binnen Alliander met behulp van een optimaal dienstverleningsconcept toegevoegde waarde bieden om de productiviteit van haar interne klant te verhogen?

De afdeling Facilities binnen Alliander voegt waarde toe door de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden te optimaliseren. Dit valt binnen het dienstverleningsconcept ‘werkplek & -omgeving’.

De overleg- en samenwerkingsmogelijkheden op de ateliervloer zijn op dit moment niet duidelijk herkenbaar voor de interne klant. Hierdoor worden deze faciliteiten niet optimaal benut, waardoor de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden afnemen. Het gevolg hiervan is dat dit invloed heeft op de productiviteit van de interne klant. De overleg- en samenwerkingsmogelijkheden kunnen geoptimaliseerd worden door workplace nudging in combinatie met de fysieke omgevingsfactoren toe te passen. Door workplace nudging in te zetten, wordt de interne klant op een intuïtieve wijze in de werkomgeving gestimuleerd om het gewenste gedrag aan te nemen. Om de interne klant zover te krijgen, wordt geadviseerd om de interieur aspecten van de fysieke omgevingsfactoren aan te pakken. De volgende adviezen kan de afdeling Facilities in praktijk brengen.

- De ateliervloer voorzien van warme kleuren op de muren. Een aanvulling is om foto's van projecten van het primair proces te plaatsen.

- Het meubilair van de ateliervloer deels vervangen door meer informele zitjes.
- Het plaatsen van planten.
- Tv-schermen voor narrowcasting.
- De toegangsdeuren van de ateliervloer en kantoorvloer voorzien van een symbool. Dit symbool geeft specifiek de werkvorm van de desbetreffende vloer weer .

Al deze adviezen samen kunnen zorgen voor een optimaal gebruik van de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden. Hierdoor kan een optimaal dienstverleningsconcept ontstaan die waarde toevoegt aan de verhoging van de productiviteit van de interne klant. Het is hierbij van belang om uiterlijk eind juni 2017 opnieuw onderzoek te hebben gedaan naar de vernieuwde overleg- en samenwerkingsmogelijkheden, zodat in kaart kan worden gebracht of het gewenste effect is behaald. Aanvullend hierop kan worden onderzocht welke verbeteringen nog behaald kunnen worden binnen de overleg- en samenwerkingsmogelijkheden.

Binnen dit advies was de volgende adviesdoelstelling leidend:

Het adviesdoel is inzichtelijk maken in welke mate en op welke wijze de afdeling Facilities een toegevoegde waarde levert aan de productiviteit van haar interne klant binnen Alliander door een optimaal dienstverleningsconcept, door middel van service design, te schrijven over het verhogen en aantoonbaar maken van de productiviteit van de interne klant.

Binnen dit onderzoek is inzichtelijk geworden, door de stimulerende en belemmerende factoren vanuit de guest cycle te verwerken in het Kano model, in welke mate en op welke wijze de afdeling Facilities een toegevoegde waarde levert aan de productiviteit van de interne klant. Daarnaast zorgt dit advies voor het verhogen en aantoonbaar maken van de productiviteit van de interne klant.

Alle vragen zijn hiermee nu beantwoord. Facilities is nu aan zet om het advies ook daadwerkelijk te implementeren, zodat de toegevoegde waarde 'productiviteit' verhoogd.

Nawoord

Het afgelopen halfjaar heeft in het teken gestaan van het onderzoek voor Facilities binnen Alliander. De toegevoegde waarde ‘productiviteit’ interesseerde mij al voor aanvang van dit onderzoek. Tijdens het onderzoek heb ik mij steeds meer verdiept in het onderwerp en het werd steeds interessanter, omdat productiviteit veel variabelen kent. Dit was tevens ook een valkuil voor mij, want niet alle variabelen zijn van belang voor Facilities.

In het begin van het onderzoek vond ik het lastig om overzicht te houden op de gevonden literatuur en keuzes te maken welke bronnen relevant zijn voor dit onderzoek. Uiteindelijk heb ik een mindmap gemaakt, zodat ik een overzicht had van alle gevonden literatuur per onderwerp of variabele. De volgende keer ga ik deze tool zeker opnieuw gebruiken.

Daarnaast vond ik het soms lastig om eigen keuzes te maken binnen het onderzoek, want welke keuze is de beste? Ik heb geleerd dat een keuze goed is op het moment dat je deze goed kan onderbouwen. Hierbij kunnen beoordelingscriteria helpen. Daarnaast heeft het mij geholpen om met verschillende mensen te sparren over bepaalde onderwerpen of keuzes, zodat ik inspiratie kreeg voor argumenten of zelfverzekerder werd van de gemaakte keuze. Een voorbeeld hiervan is dat mijn inhoudelijke begeleider een keer zei “volgens mij heb je al een keuze gemaakt”. Hieruit blijkt dat ik opzoek was naar bevestiging. Het leerpunt hiervan is dat ik mijn argumenten goed moet vastleggen, zodat ik mijn keuze goed kan onderbouwen.

Door onderzoek te doen, heb ik geleerd ‘hoe’ je een onderzoek moet aanpakken. Kritische momenten zijn het plannen van de interviews en het analyseren geweest. Dit heeft te maken met de tijdsdruk. Het onderzoek is gedaan door service design toe te passen. Dit was voor mij een nieuwe manier van onderzoeken. Dus vooraf heb ik mij hierin verdiept. Het onderzoek heeft mij wel de gelegenheid gegeven om veel informatie op te halen bij de respondenten. Ik heb namelijk een guest cycle door middel van storytelling vanuit de respondenten in kaart gebracht. Dit is als onderzoeker erg bewerkelijk, omdat de respondenten veel ruimte krijgen in het geven van informatie. Er zijn daardoor veel verschillende variabelen naar voren komen. Het analyseren heeft mij daarom ook meer tijd gekost dan ik van te voren had ingepland. Hierdoor ben ik op het laatste moment nog in tijdnood gekomen. De resultaten geven echter wel concrete informatie, weer die gebruikt kan worden binnen de organisatie. Mijn leerpunt hiervan is dat ik de volgende keer een duidelijker kader moet schetsen voor de respondenten, zodat de antwoorden makkelijker te vergelijken zijn. Een andere optie is om gebruik te maken van een interviewguide, zodat de respondenten kunnen antwoorden op vaste vragen.

Zoals ik in de vorige alinea heb aangegeven, was ik op het laatste moment nog in tijdnood voor het eerste inlevermoment. Ondanks dat ik de eerste versie voor de deadline heb ingeleverd, is toch deze herkansing nodig om de keuzes binnen mijn analyse te verhelderen. Hiervan heb ik geleerd om de keuzes duidelijker visueel weer te geven.

Het interviewen van respondenten vond ik erg leuk en leerzaam om te doen, omdat het een interactieve manier is van onderzoeken en door te dringen tot de beleving van de respondenten. Deze vrijheid heb ik als stimulerend ervaren. Een sterk punt is geweest om vooraf duidelijke afspraken met de

respondenten te maken en daarnaast de verwachtingen uit te spreken richting de respondenten. Doordat ik alles duidelijk had gecommuniceerd, bleven alle respondenten geïnteresseerd en content met mijn onderzoek. Ik heb daardoor gemerkt dat het belangrijk is om duidelijk te communiceren en contact te houden met de respondenten. De volgende keer ga ik de interactie met de respondenten op dezelfde manier aanpakken. Een ander leerpunt is om te kijken naar alle resultaten en de kern daaruit te halen, zodat ik vanuit een totaal beeld kijk naar mogelijke oplossingen. In eerste instantie heb ik mijn advies geschreven op een 'te' operationeel niveau. Gelukkig kreeg ik van mijn eerste examinerator een aantal opmerkingen, zodat ik later realiseerde dat ik mijn aanpak moest veranderen. Mijn leerpunt hieruit is dat ik naar het geheel moet kijken en niet te veel op detailniveau. Toch was deze herkansing nodig om het advies alsnog naar een strategisch niveau te brengen. Hiervan heb ik nog meer geleerd om 'uit te zoomen'. Dit neem ik mee naar een mogelijk volgend onderzoek.

Een overzicht van mijn leerpunten zijn:

- Mijn argumenten moet ik goed vastleggen, zodat ik mijn keuze goed kan onderbouwen.
- Bij het gebruik van een guest cycle door middel van storytelling moeten duidelijke kaders worden gesteld aan de antwoorden/reacties van de respondenten.
- De keuzes binnen de analyse duidelijk visueel weergeven.
- Bij het ontwikkelen van het advies moet ik naar het geheel kijken van het onderzoek en niet teveel in detail (of te operationeel) advies willen geven.

Dit onderzoek kan van toegevoegde waarde zijn binnen het vakgebied, want facility management wordt steeds meer strategisch ingezet. Sturing op productiviteit wordt daardoor belangrijker, omdat het invloed heeft op de kosten en baten van een organisatie. Daarnaast kan dit onderzoek ook van toegevoegde waarde zijn binnen de branche met kennisorganisaties, omdat hun productiviteit net zo ontastbaar is als bij Alliander. De aanpak van dit onderzoek kan als belangrijke tool worden gezien om sturing te kunnen geven aan productiviteit. Door de gepercipieerde productiviteit in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van het Kano model. Hierdoor zijn de stimulerende en belemmerende factoren inzichtelijk gemaakt vanuit een guest cycle. De facilitaire organisatie kan door deze inzage de factoren aanpakken die voor hun belang zijn. Deze tool kan dus binnen het vakgebied facility management en de branche met kennisorganisaties helpen om sturing te geven aan de toegevoegde waarde 'productiviteit'.

Ik wil u bedanken voor het lezen van mijn thesisrapport.

Arnhem, 22 augustus 2016

Dinanda Marsman

Literatuurlijst

- Alliander (2015). *Shared Services*. Geraadpleegd op 23 februari 2016 van <https://intranet.alliander.com/shared-services>
- Alliander (2016). *Over Alliander*. Geraadpleegd op 23 februari 2016 van https://intranet.alliander.com/ig_over_alliander
- Alliander (2016). *Onze initiatieven voor 2016. Jaarplan*. Geraadpleegd van https://www.alliander.com/sites/default/files/Alliander_Jaarplan_2016_DEF2_0.pdf
- Ark, B. van, & Jong, G. de. (2004). *Productiviteit in dienstverlening. Deel 1: Wat het is en waarom het moet*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Batenburg, R.S. & Voordt, D.J.M. van der. (2007). *Invloed van facilitybeleving op arbeidsproductiviteit (2)*. Facility Management Magazine, 20(156), 45–48
- Batenburg, R. S. & Voordt, D. J. M. van der. (2008). *Effecten van facilitybeleving op de gepercipieerde arbeidsproductiviteit*. Delft, Nederland: Center for People and Buildings, i.s.m. Facilicom en Dialogic.
- Bernolak, I. (1997). *Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity*. International Journal of Production Economics, Vol. 52 No. 1–2, pp. 203–13. doi:10.1016/S0925–5273(97)00026–1
- Brotherton, B (2008). *Researching Hospitality and Tourism: a student guide*. London, England. Sage
- Clements–Croome, D. (2006). *Creating the Productive Workplace* (2e ed.). London and New York, UK and USA: Taylor & Francis Group.
- Coleman Sr, L. B. (2014). *The customer-driven organization: Employing the Kano model*. CRC Press.
- Decorum. (2016). *Bank type nr. 102*. Geraadpleegd op 10 augustus 2016 van <https://www.decorum.nl/producten/zitmeubilair/banken/lucaz-bank-nl.html>
- Deming, 2016. *The PDSA Cycle*. Geraadpleegd van: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>
- Europese Commissie voor Normalisatie (2006). *Facility management – Deel 1: Termen en definities* (Ref. nr. EN 15221–1:2006 nl). Brussel, België: Auteur.
- Facilities (2016). *Koers Alliander SHS Facilities*. (intern document)
- Facilities (s.a.). *Bouwstenen van het dienstverleningsconcept*. (intern document)
- Facto. (2014). *9 tips voor een sfeervolle en effectieve kantoorinrichting*. Geraadpleegd op 1 augustus 2016 van <http://facto.nl/9-tips-voor-een-sfeervolle-en-effectieve-kantoorinrichting/>
- Facto. (2015). *WorkCafé: informeel werken in eigen kantoor*. Geraadpleegd op 2 augustus 2016 van <http://facto.nl/workcafe-informele-werkomgeving-binnen-het-eigen-kantoor/>

- Facto. (2015). *AkzoNobel-kantoor vol digitale communicatie-oplossingen*. Geraadpleegd op 2 augustus 2016 van <http://facto.nl/kantoor-akzonobel-vol-met-digitale-communicatie-oplossingen/>
- Facto. (2015). *Caféruis tegen irritante kantoorgeluiden*. Geraadpleegd op 2 augustus 2016 van <http://facto.nl/caferuis-tegen-irritante-kantoorgeluiden/>
- Facto. (2016). *7 simpele veranderingen voor een productieve werkomgeving*. Geraadpleegd op 2 augustus 2016 van <http://facto.nl/7-simpele-veranderingen-productieve-werkomgeving/>
- Facto. (2016). *Gezond op kantoor; de waarde van een duurzaam gebouw*. Geraadpleegd op 9 augustus 2016 van <http://facto.nl/gezond-op-kantoor-waarde-duurzaam-gebouw/>
- Facto. (2016) *Gezondheid op het werk: 5 quick wins*. Geraadpleegd op 9 augustus 2016 van <http://facto.nl/gezondheid-op-het-werk-quick-wins/>
- Kamergroen. (2016). *Prijsvergelijking*. Geraadpleegd op 10 augustus 2016 van <http://www.kantoorgroen.com/kantoorplanten/prijsvergelijking/>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., de Vet, R., & van der Beek, A. (2014). De Individuele Werkprestatie Vragenlijst (IWPV): interne consistentie, construct validiteit en normering. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 92(6), 231–239.
- Koopmans (2015). *Individuele Werkprestatie Vragenlijst. Handleiding*. Body@ Work.
- Leesman Index. (2016). Meet de effectiviteit van werkomgevingen (college-slides).
- Logoz. (2016). *Kies het pakket wat bij jou past*. Geraadpleegd op 10 augustus 2016 van <http://www.logoz.nl/prijzen/>
- Lommerse, A.M.J. (2014). *Tevredenheid en productiviteit op de radiologie afdeling: De invloed van fysieke omgevingsfactoren*. (Doctoral dissertation, TU Delft, Delft University of Technology). Geraadpleegd van <http://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:ea72604e-a641-4b78-9e25-357f2f00ee63?collection=education>
- Maarleveld, M. & De Been, I. (2011). *The influence of the workplace on perceived productivity*. In EFMC2011: Proceedings of the 10th EuroFM research symposium. Vienna, Austria. Geraadpleegd van http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/artikelen/2011/Maarleveld_and_De_Been_Paper_EuroFM2011.pdf
- Moritz, S. (2005). *Service design: practical access to an evolving field* (Faculty of Cultural Sciences). Cologne, Germany: University of Applied Sciences Cologne. Geraadpleegd van <http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>
- Oeij, P., van Rhijn, J. W., Graaf, B. D., Looze, M. D., & Have, K. T. (2012). Van productiviteitsstrategie naar business case. De zakelijke redenering als basis voor een organisatorische interventie in dienstverlening. *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 4, 66, 31–50.
- Pearce, D. G. (2012). *Frameworks for tourism research*. CABI.

- Prochaska, J. O., Redding, C. A., Evers, K. E., Glanz, K., Lewis, F. M., & Rimer, B. K. (2002). Health behavior and health education: theory, research, and practice. *Health behavior and health education: theory, research, and practice*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 99–120.
- Renes, R. J., Putte, B. van de, Breukelen, R. van, Loef, J., Otte, M., & Wennekers, C. (2011). *Gedragsverandering via campagnes* (FMG: Amsterdam School of Communication Research (ASCoR)). Geraadpleegd van <http://dare.uva.nl/document/2/121829>
- Saxion (2015). Kwalitatief Onderzoek (college-slides). Geraadpleegd van https://leren.saxion.nl/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content_id=_1053410_1&course_id=_27024_1&framesetWrapped=true
- Schilder-Weetjes. (2016). *Wat kost een schilder?* Geraadpleegd op 10 augustus 2016 van <http://www.schilder-weetjes.nl/wat-kost-een-schilder/>
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking. Basics – Tools – Cases*. Amsterdam, Nederland: BIS Publishers.
- Stipt. (2016). *Prijzen overzicht – indicatieprijzen*. Geraadpleegd op 10 augustus 2016 van <http://www.stiptweb.nl/stipt/prijzen.html>
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46. doi: 10.1108/17410400510571437
- Van der Voordt, T., & De Been, I. (2010). Werkomgeving: breinbreker of tevredenheidsgenerator?. *De Breinwerker*, Uitgeverij FMN, Naarden, 67–86.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press, New Haven & London.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- VGZ. (2016). *Wie is VGZ?* Geraadpleegd op 2 augustus 2016 van <https://www.vgz.nl/over-vgz/wie-is-vgz>
- Wood, R. C. (Red.). (2013). *Key Concepts in Hospitality Management*. London, UK: Sage.
- Workwire, Roelofs, E., & Huisman, N. (2015). *'Workplace nudging' verleidt mensen tot gewenst gedrag*. Geraadpleegd van http://www.encommunicatie.nl/.cm4all/iproc.php/Artikel%20Workplace%20Nudging%2020150930%20DEF.pdf?cdp=a&cm_odfile.
- Yask. (2015). *Whitepaper Productiviteit. Hoe dragen ondersteunende diensten bij aan organisatieproductiviteit?*. (versie 1.0, intern document).
- Zegveld, M., & Hartigh, E. den. (2007). *De winst van productiviteit. Kompas voor succesvol ondernemen*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum BV.

Bijlage I – Kerngegevens Alliander en Liander

Factsheet kerngegevens Alliander

(januari 2016)

Hoeveel medewerkers hebben we? Wat is onze omzet? Hoeveel kilometer aan gasleidingen hebben we in beheer? Geregeld ontvangen we vragen over onze organisatie. Om zoveel mogelijk uniforme getallen te communiceren, staan in deze factsheet de meest gebruikte actuele cijfers op een rij. Dit document wordt beheerd door de afdeling Communicatie en 2x per jaar herzien: bij het verschijnen van het jaarverslag (februari) en de publicatie van de halfjaarcijfers (augustus). Vragen of opmerkingen? Stuur een mail naar communicatie@alliander.com

Profiel

Alliander is een groep waarin Liander, Liandon en een aantal nieuwe activiteiten samen staan voor hoogwaardige kennis van energienetwerken, energietechniek en technische innovaties.

Alliander werkt samen met partners aan een verdere verduurzaming van de energievoorziening voor een betere samenleving.

Klanten

Aantal klantaansluitingen	5,7 miljoen
Beschikbaarheid van energie	99,99%
Aantal slimme meters in bedrijf	652.000
Aantal klanten dat terug levert	74.000
Klanttevredenheid (zakelijk)	84%
Klanttevredenheid (consumenten)	95%

Medewerkers

Aantal medewerkers	7.173
Percentage vrouwen in dienst	20%
Percentage vrouwen in leidinggevende functie	24%
Medewerkerstevredenheid	67%

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

CO ₂ -emissie	921 kiloton
Aantal medewerkers in Step2work	93
Maatschappelijk verantwoord inkopen	61%
Aantal medewerkers bij vrijwilligersprojecten	circa 800

Financiële cijfers

Netto-omzet	€ 1,7 miljard
Resultaat (na belastingen)	€ 323 miljoen
Balanstotaal	€ 7,7 miljard
Investeringen	€ 570 miljoen
Solvabiliteit	54%
Credit rating (S&P/Moodys)	AA-/Aa3





Profiel Liander:

- Liander zorgt er met zijn energienetwerk voor dat klanten altijd en op een veilige manier toegang hebben tot energie.
- Liander maakt het energienetwerk geschikt en open voor nieuwe vormen van energie (energietransitie) en diensten voor klanten.
- Liander helpt klanten om slim met energie om te gaan door inzicht te geven in energieverbruik en te adviseren over energiebesparing en eigen opwek.

Klanten

Aantal klanten gas	2,9 miljoen
Aantal klanten elektriciteit	3,0 miljoen
Aantal slimme meters in bedrijf	652.000

Netten

Totale lengte van gasleidingen (in km)	35.320
– Lage druk (t/m 0,2 bar)	29.297
– Hoge druk (0,2 t/m 8 bar)	6.023

Totale lengte van elektriciteitsnetten (in km)	85.842
– hoogspanning	411
– tussenspanning	1.659
– middenspanning	36.616
– laagspanning	47.156

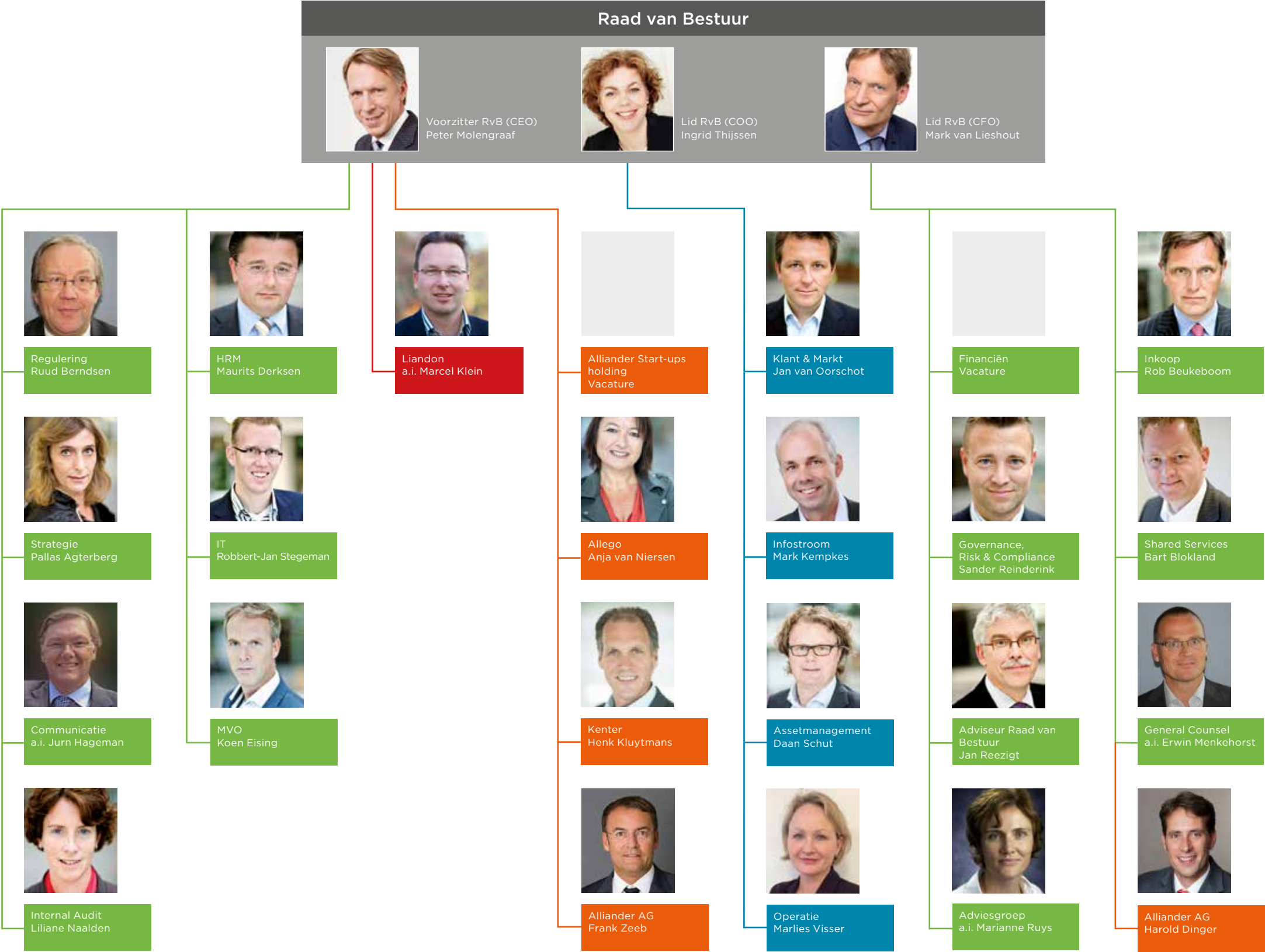
Marktaandeel	36%
Totaal aantal laadpalen	997

Financiële cijfers

Netto-omzet	€ 1,5 miljard
Resultaat (na belastingen)	€ 234 miljoen
Balanstotaal	€ 6,4 miljard
Investerings	€ 407 miljoen

Bijlage II – Organogram Alliander

Organogram Alliander per 01.05.2016



Legenda

Blauw: Liander

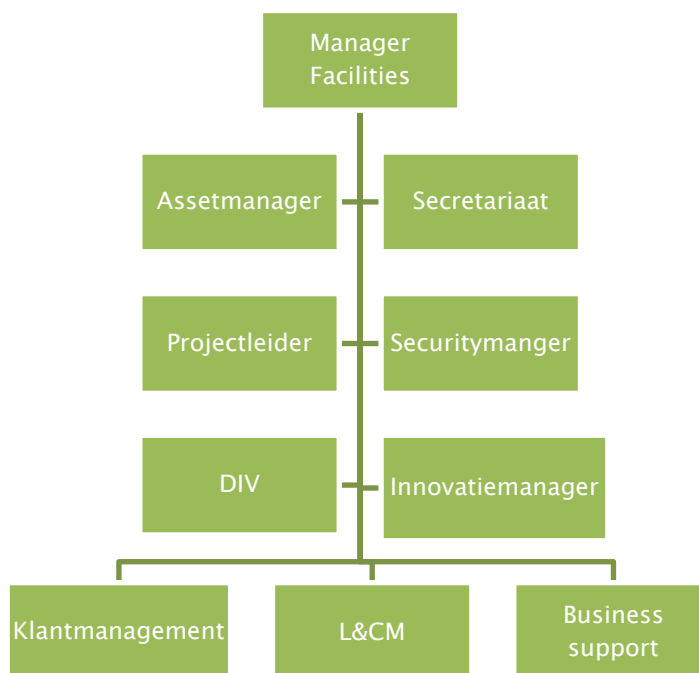
Groen: Service Units en stafafdelingen die voor de gehele groep werken

Rood: Liandon

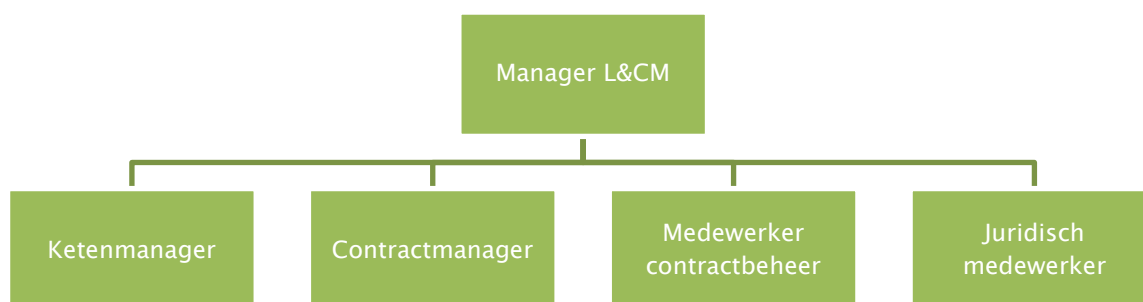
Oranje: Overige onderdelen

Bijlage III – Organogram Facilities

Organogram Facilities



Organogram L&CM



Bijlage IV – Werkplekconcept van Alliander Werkt

In deze bijlage is het werkplekconcept van Alliander Werkt beschreven.

Werkplekconcept van Alliander Werkt

Binnen het werkplekconcept van Alliander Werkt worden vier thema's ondersteund. Deze worden hieronder weergegeven en uitgelegd:

- *Altijd en overal werken*

Het concept maakt het mogelijk om binnen de kaders en in goed overleg met de leidinggevende een eigen keuze te maken waar en wanneer men werkt. Dit betekent dat er technische ondersteuning is vanuit IT.

- *Flexibel werken op locatie*

Op de locaties wordt activiteitgericht werken toegepast. Dit betekent dat er verschillende typen vloeren zijn voor verschillende activiteiten op een werkdag. Belangrijke activiteiten zijn ontmoeten, samenwerken, overleggen en geconcentreerd werken. Hiervoor zijn drie typen vloeren gecreëerd, namelijk de bibliotheek vloer, kantoorvloer en ateliervloer. Er zijn dus verschillende ontmoetings- en samenwerkplekken binnen het concept. Dit moet helpen om nieuwe contacten, kennis, inzichten en ervaringen uit te wisselen. Daarnaast helpt het om effectiever te werken, omdat men bewuste eigen keuzes kan maken. Dit thema is een belangrijk onderdeel voor Facilities.

- *Digitaal samenwerken*

Dit is een nieuwe manier van werken om tijd te besparen en efficiënte te winnen. IT zorgt ervoor dat men alle middelen hebben om zo goed mogelijk digitaal te werken. Dit kan bijvoorbeeld door Lync (een digitaal communicatieplatform) en de Content Server waar alle documenten worden opgeslagen.

- *Duurzaam werken en reizen*

Op de verschillende locaties kan men samen duurzamer werken. Daarom wordt er gestimuleerd om beker te hergebruiken, minder te printen, het afval te scheiden en vloeren of gebouwen op dagen te sluiten dat er minder mensen aanwezig zijn. Daarnaast wordt ook een bewuste afwezig worden gemaakt over hoe men naar de locatie reist. Dit kan per auto, openbaar vervoer of fiets.

Deze thema's worden georganiseerd door Communicatie, HR, IT en Shared Services (Facilities dus ook).

Drie typen vloeren

Binnen het werkplekconcept zijn drie typen vloeren. Deze worden hieronder uitgelegd:

- *Bibliotheekvloer*

Op deze vloer kan men individueel geconcentreerd werken. Op deze vloer moet men stil zijn.

- *Kantoorvloer*

Op deze vloer kan men individueel werken of samenwerken. Op deze vloer mag men onderling communiceren. Het geluidsniveau moet wel beperkt blijven.

- *Ateliervloer*

Op deze vloer kan men creatief aan de slag gaan. Voorbeelden van activiteiten zijn: brainstormen, overleggen en samenwerken. Op deze vloer mag men met elkaar communiceren en het geluidsniveau kan rumoerig zijn.

Bijlage V – Verantwoording zoekproces en AAOCC-criteria

In deze bijlage is de beschrijving van de zoekmethode en de verantwoording van AAOCC-criteria beschreven.

Zoekmethode

Het zoekproces is gestart met het formuleren van zoektermen. De volgende zoektermen zijn onder andere gebruikt; productiviteit, definitie productiviteit facility management, gepercipieerde productiviteit, perceived productivity, arbeidssatisfactie en arbeidsproductiviteit, facilitybeleving op arbeidsproductiviteit, service design concept, service design thinking, faciliteiten, facility management, EN-NEN 15221, werkplekomgeving en productiviteit, guest cycle, guest cycle model. Er is dus gebruik gemaakt van verschillende zoektermen.

De zoekmachines die zijn gebruikt voor het zoeken van bronnen zijn www.scholar.google.nl, www.saxionbibliotheek.nl, books.google.com, www.hbo-kennisbank.nl, en www.google.nl. Daarnaast is veelvuldig gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. De bronnen zijn voor gebruik beoordeeld volgens de AAOCC-criteria.

AAOCC-criteria

Alle gebruikte bronnen zijn volgens de AAOCC-criteria geselecteerd, zodat alle bronnen valide zijn. De bronnen voldoen aan de volgende criteria:

- De actualiteit en geldigheid van de bronnen, internetbronnen mogen niet ouder zijn dan 2011 mits de literatuur nog steeds geldig is.
- De naam en URL van de website.
- De schrijfstel van de website.
- De auteur van de literatuur.
- Het belang van de auteur.

Brotherton (2008) beschrijft dat de AAOCC-criteria een correcte manier is om de kwaliteit van de geselecteerde bronnen te beoordelen. De AAOCC-criteria staan voor:

- Authority – dit betreft de autoriteit. De volgende vragen zijn gesteld: wie is de auteur? Wie publiceert het? Welke kwalificaties heeft de auteur?
- Accuracy – dit betreft de nauwkeurigheid. De volgende vragen zijn gesteld: is de informatie controleerbaar? Is de tekst goed, correct en zonder fouten geschreven?
- Objectivity – dit betreft de objectiviteit. De volgende vragen zijn gesteld: wat is het belang van de auteur? Is het objectief geschreven? Worden de adviezen onderbouwd door nauwkeurige feiten en informatie?
- Currency – dit betreft de valuta. De volgende vragen zijn gesteld: wanneer is het gepubliceerd of bijgewerkt? Is de literatuur nog geldig?
- Coverage – dit betreft de dekking. De volgende vragen zijn gesteld: hoe breed of hoe diep worden de onderwerpen besproken? Is de literatuur makkelijk te verkrijgen?

Bijlage VI – Verantwoording kernbegrippen

In deze bijlage is de verantwoording van de kernbegrippen beschreven.

Service design

Het kernbegrip service design kent veel verschillende definities. In tabel VI.1 wordt het kernbegrip gedefinieerd door drie verschillende bronnen. Er is gekozen voor deze definities, omdat hierin het ontwikkelen van de service centraal staat.

Tabel VI.1: definities van service design

Engine Service Design, 2010, zoals geciteerd in Stickdorn & Schneider, 2011, p. 32	“Service design is a design specialism that helps develop and deliver great services. Service design projects improve factors like ease of use, satisfaction, loyalty and efficiency right across areas such as environments, communications and products – and not forgetting the people who deliver the service.”
Moritz, 2005, p. 6	“Service Design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organisations. It is a new holistic, multi-disciplinary, integrative field.”
Live work, 2010, zoals geciteerd in Stickdorn & Schneider, 2011, p. 33	“Service Design is the application of established design process and skills to the development of services. It is a creative and practical way to improve existing services and innovate new ones.”

Een belangrijke overeenkomst tussen deze drie definities is dat er vanuit de ontwikkeling van services is geschreven. Een andere overeenkomst tussen de definitie van Engine Service Design (2010) en Moritz (2005) is dat de factoren, zoals gebruiksgemak, tevredenheid, de wensen van klanten, efficiëntie en effectiviteit, zijn benoemd. De definitie van Live|work (2010) beschrijft dit daarentegen niet.

Een belangrijk verschil is dat de definitie van Live|work (2010) erg beperkt gedefinieerd is ten opzichte van de andere twee definities.

De werkdefinitie van service design die binnen in dit onderzoek is gehanteerd, is de definitie van Moritz (2005) en de vertaling luidt als volgt:

Service Design helpt bij het innoveren (nieuwe) of verbeteren (bestaande) van diensten die nuttig, bruikbaar en wenselijk zijn voor de klant en die efficiënt en effectief zijn voor de organisatie. Het is een nieuw holistisch, multidisciplinair en integratief terrein.

Deze definitie is gekozen, omdat een focus is op zowel de organisatie als de klant, waarbij efficiëntie en effectiviteit terugkomt. Nieuwe of bestaande diensten moeten namelijk aansluiten op de wensen en behoeften van de klant. Hierin is efficiëntie en effectiviteit van belang voor de organisatie, omdat dit een relatie heeft met de meetbare productiviteit. Binnen service design is het belangrijk om integratief en multidisciplinair aan het werk te gaan, omdat dit ervoor zorgt dat er vanuit één visie met de verschillende stakeholders diensten worden ingericht. Hierdoor kan service design een toegevoegde waarde leveren.

Productiviteit

Het kernbegrip productiviteit gaat volgens Leaman en Bordass zoals geciteerd in Clements–Croome (2006) over “the ability of people to enhance their work output through increases in the quantity and/or quality of the product or service they deliver” (p.157). Deze definitie beschrijft dat productiviteit uit een kwantitatief en kwalitatief onderdeel bestaat. Tangen (2005) geeft aan dat productiviteit een multidimensionaal begrip is, omdat de definitie per context kan variëren. Daarom wordt het kernbegrip productiviteit opgesplitst in twee onderdelen, namelijk de meetbare productiviteit (kwantitatief) en gepercipieerde productiviteit (kwalitatief). Beide begrippen worden hieronder verder toegelicht.

Meetbare productiviteit

Het begrip meetbare productiviteit wordt in tabel VI.2 gedefinieerd door vier verschillende bronnen.

Tabel VI.2: definities van meetbare productiviteit

Ark, van & Jong, de, 2004, p. 12	“productiviteit is dat het gaat om de ‘output’ (verkopen, productie, winst of toegevoegde waarde) per gegeven ‘input’ (per werknemer, gewerkt uur, totale investeringen of machine-uren)”
Bernolak, 1997, p. 204	“Productivity means how much and how good we produce from the resources used.”
Zegveld & Den Hartigh, 2007, p. 13	“Productiviteit is de verhouding tussen output en input. Ofwel: tussen dat wat uit een bedrijfsproces voortkomt (goederen, diensten) en wat erin wordt gestopt (arbeid, kapitaal).”

Een belangrijk verschil tussen deze drie definities is dat er vanuit verschillende perspectieven is geschreven. De definitie van Bernolak (1997) is beschreven vanuit een economisch perspectief. De definities van Van Ark en De Jong (2004) en Zegveld en Den Hartigh worden vanuit een bedrijfskundig perspectief beschreven. Het verschil is dat de definitie van Van Ark en De Jong (2004) een meer economische richting in vergelijking tot de definitie van Zegveld en Den Hartigh (2007), want Zegveld en Den Hartigh (2007) definiëren meer vanuit een procesmatige richting.

Een belangrijke overeenkomst tussen de drie definities van Van Ark en De Jong (2004) en Zegveld en Den Hartigh (2007) is dat het gaat over de ‘output’ en ‘input’.

De werkdefinitie van meetbare productiviteit die in dit onderzoek gehanteerd is, luidt als volgt:

Meetbare productiviteit is de verhouding tussen de output van efficiëntie en effectiviteit en de input van de facilitaire diensten en producten (de toegevoegde waarde).

Deze werkdefinitie is gespecificeerd op Facilities binnen Alliander. De output heeft betrekking op de verhoogde productiviteit van de interne klant in vergelijking tot de input van de facilitaire diensten en producten. Dit kan zorgen voor een toegevoegde waarde.

Relatie met efficiëntie en effectiviteit

Meetbare productiviteit heeft een relatie met de mate van efficiëntie en effectiviteit volgens Tangen (2005). Hoe belangrijker de efficiëntie en effectiviteit is binnen een organisatie, hoe hoger de productiviteit wordt. Efficiëntie gaat over de mate waarin tijd, inspanning en middelen goed zijn

ingezet tijdens het proces en effectiviteit gaat over de mate waarin de gewenste doelen zijn behaald (Tangen, 2005).

Gepercipieerde productiviteit

Het begrip gepercipieerde productiviteit gaat over de ervaren/waargenomen productiviteit. Dit begrip wordt in tabel VI.3 gedefinieerd door twee verschillende bronnen.

Tabel VI.3: definities van gepercipieerde productiviteit

Batenburg & Voordt, 2008, p. 40	“inhoudelijke tevredenheid met het werk, en tevredenheid met de leiding, collega’s en de organisatie eveneens van groot belang voor hoe productief werknemers zichzelf inschatten”
Maarleveld & De Been, 2011, p. 1	“the extent to which employees appraise the physical environment of the office as supporting their productivity”

Een belangrijke overeenkomst tussen de eerste twee definities is dat er vanuit een wetenschappelijk perspectief is geschreven. Beide bronnen zijn gepubliceerd namens Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings.

Een belangrijk verschil tussen deze definities is de focus van het onderzoek. De definitie van Batenburg en Voordt (2008) heeft een wetenschappelijke en financiële focus. De definitie van Maarleveld en De Been (2011) heeft een focus op de fysieke kenmerken van gepercipieerde productiviteit.

De werkdefinitie van gepercipieerde productiviteit die in dit onderzoek gehanteerd is, luidt als volgt:
Gepercipieerde productiviteit is de mate waarin medewerkers zich productief beoordelen door de diensten en producten, fysieke omgeving van het kantoor en de inhoudelijke tevredenheid met het werk, leiding, collega’s en de organisatie.

Relatie met medewerkerstevredenheid

Gepercipieerde productiviteit heeft een relatie met de medewerkerstevredenheid volgens Batenburg en Voordt (2008) en Maarleveld en De Been (2011). Hoe hoger de tevredenheid van de medewerker, hoe productiever de medewerker verwacht te werken.

Productiviteit inzichtelijk maken

Het is nog niet bekend hoe de geleverde productiviteit inzichtelijk kan worden gemaakt. Vanuit verschillende onderzoeken komt naar voren dat productiviteit van de geleverde diensten niet meetbaar gemaakt kan worden. Yask (2015) heeft een specifiek onderzoek gedaan naar de bijdrage van ondersteunende diensten aan de productiviteit. Hieruit komt naar voren dat geen aantoonbaar verband bestaat tussen de mate van de bijgedragen productiviteit en het rendement van de organisatie (Yask, 2015). Daarnaast beschrijft Oeij et al. (2012), verbonden aan TNO, dat productiviteit van kenniswerkers en diensten niet te meten is:

De reden is dat managers en ‘entrepreneurs’ verschillend omgaan met het verbeteren van productiviteit en daarvoor uiteenlopende ‘effectmaten’ toepassen. Het is ons evenmin te doen om productiviteit meetbaar te maken, omdat het standaardiseren van een methodiek voor

kenniswerk en diensten niet alleen ingewikkeld is, maar ook kunstmatig. Bovendien zegt het niet veel in de praktijk” (p. 33).

Koopmans et al. (2014), ook verbonden aan TNO, heeft daarentegen de ‘Individuele Werkprestatie Vragenlijst’ (IWPV) ontwikkeld. Dit is een vragenlijst die de gepercipieerde productiviteit van de interne klant meetbaar kan maken. In de IWPV worden drie dimensies van de individuele werkprestatie gemeten, namelijk taakprestatie, contextuele prestatie en contraproductief gedrag.

Dit onderzoek gaat zich richten op de gepercipieerde productiviteit, omdat vanuit verschillende onderzoeken naar voren is gekomen dat productiviteit voor diensten en kenniswerk niet meetbaar is (Oeije et al, 2012). Ook geeft Yask (2015) aan dat er geen aantoonbaar verband bestaat tussen de mate van de bijgedragen productiviteit en het rendement van de organisatie. Daarnaast gaat de definitie van gepercipieerde productiviteit over de faciliteiten binnen een organisatie. Het kernbegrip faciliteiten wordt hieronder beschreven.

Faciliteiten

Het kernbegrip faciliteiten wordt in tabel VI.4 gedefinieerd door drie verschillende bronnen.

Tabel VI.4: definities van faciliteiten

Regterschot, 1988, zoals geciteerd in Maas & Pleunis 2006, p. 34	“Faciliteiten zijn het samenspel van fysieke condities die het een organisatie mogelijk maken haar werkzaamheden uit te voeren. Eenvoudig gezegd gaat het dus om de werkplekken, de omgeving waarin deze staan en de voorzieningen die nodig zijn om de werkplekken te kunnen gebruiken.”
Batenburg & Voordt, 2008, p. 9	“Een definitie van faciliteiten kan worden ontleend aan <i>NEN2748, Termen voor facilitaire voorzieningen – Rubricering en definiëring</i> . Faciliteiten zijn hierin gedefinieerd als “een in een overeenkomst vastgelegd gecoördineerd aanbod van ondersteunende diensten (inclusief huisvesting) aan een opdrachtgever waarvan de prestatie eisen, prijs en leveringscondities voor een bepaalde periode zijn vastgelegd.”
Europese Commissie voor Normalisatie, 2006, p. 8	“Product of dienst met een aanwijsbare waarde ondersteunend aan de organisatie”.

Een belangrijk verschil tussen deze drie definities is dat er vanuit verschillende perspectieven is geschreven. De definitie van Regterschot komt uit 1988. Dit was één van de eerste Nederlandse definities rondom het begrip facility management. In 2008 heeft Batenburg en Voordt (2008) de Nederlandse norm voor facility management beschreven, namelijk de NEN2748. De Europese Commissie voor Normalisatie daarentegen heeft in 2006 de NEN-EN 15221 ontwikkeld. In deze norm staan ook de onderdelen van facility management en is het meest recent.

De werkdefinitie van faciliteiten die in dit onderzoek gehanteerd is, is de definitie van de Europese Commissie voor Normalisatie (2006), omdat dit de Europese norm is voor facility management en wordt gebruik binnen Alliander.

Guest cycle

Het kernbegrip guest cycle wordt in tabel VI.5 gedefinieerd door twee verschillende bronnen.

Tabel VI.5: definities van guest cycle

Wood, 2013, p.46	“an operational model of four sequential stages (pre-arrival, arrival, stay and departure) that drives the work of a front office department and not least its procedures for dealing with guest contact moments and the interaction of the front office with other departments in the hotel”
Chathoth, 2007, zoals geciteerd in Pearce, 2012, p.121	“involving the pre-arrival, arrival, stay/occupancy and departure phases of customerfirm exchanges”

Een overeenkomst tussen deze twee definities is dat er wordt gesproken over pre-arrival, arrival, stay en departure. Daarnaast bekijken beide definities vanuit het klantperspectief.

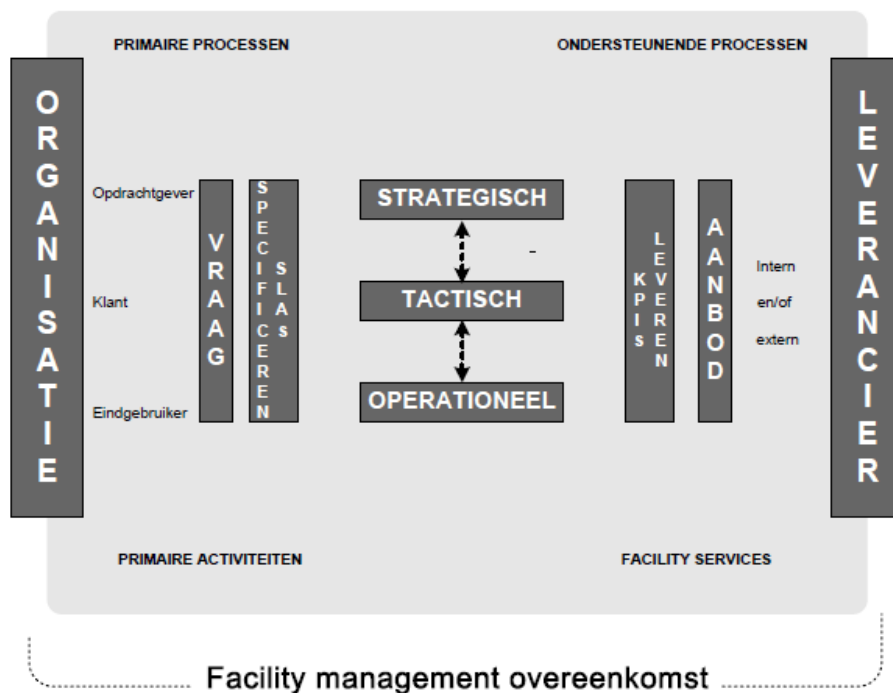
Een verschil tussen deze twee definities is dat de definitie van Wood (2013) de guest cycle beschrijft het perspectief van de gast en het perspectief van receptie van het hotel. Daarom geeft de definitie van Wood (2013) een goed beeld van de perspectieven. Deze definitie is gebruikt en specifiek gemaakt voor Facilities.

De werkdefinitie van guest cycle die in dit onderzoek gehanteerd is, luid als volgt:

De guest cycle is een operationeel model van vier fasen (pre-arrival, arrival, stay en departure) die de activiteiten van de interne klant weergeven met de bijbehorende faciliteiten als contactmomenten en interacties met Facilities.

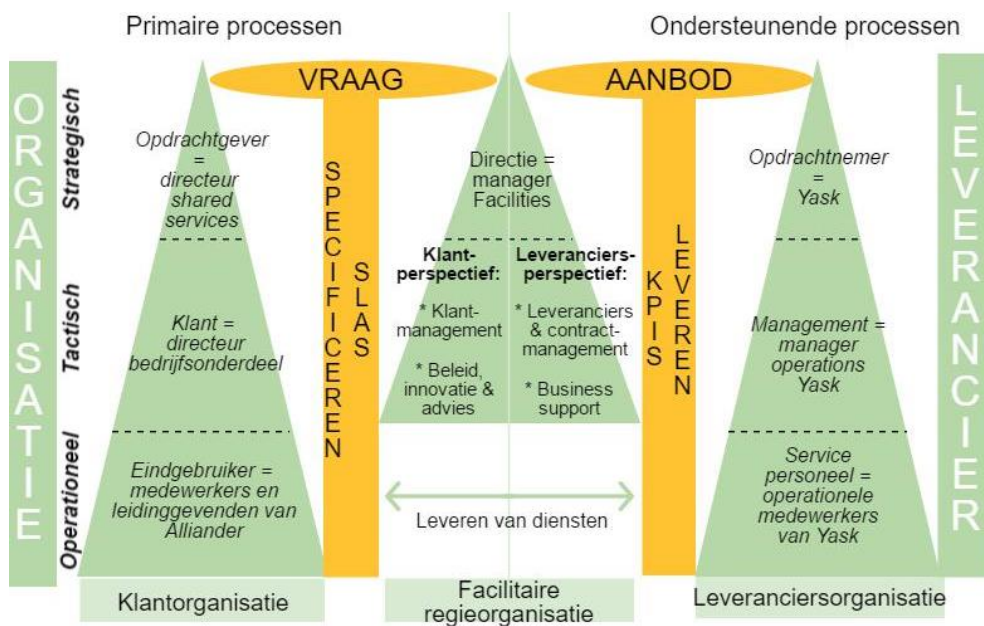
Bijlage VII – Facility management model

In deze bijlage is het facility management model vanuit de NEN-EN 15221 toegevoegd. Dit model laat zien hoe facility management de primaire processen binnen een organisatie ondersteunt.



Bijlage VIII – Toelichting facilitaire regieorganisatie Alliander

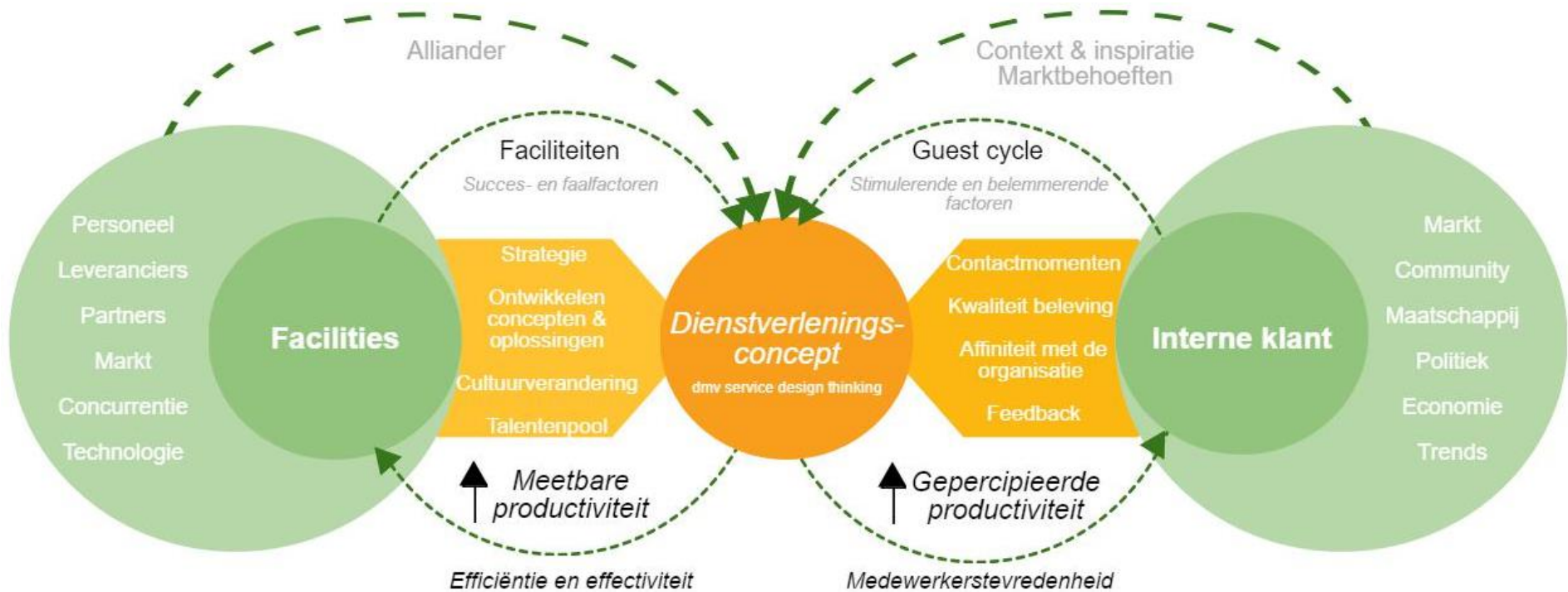
In deze bijlage is de facilitaire regieorganisatie van Alliander weergegeven.



Dit model is een combinatie van het facility management model en het regiemodel. Hierin is het tactische niveau van Facilities extra toegelicht.

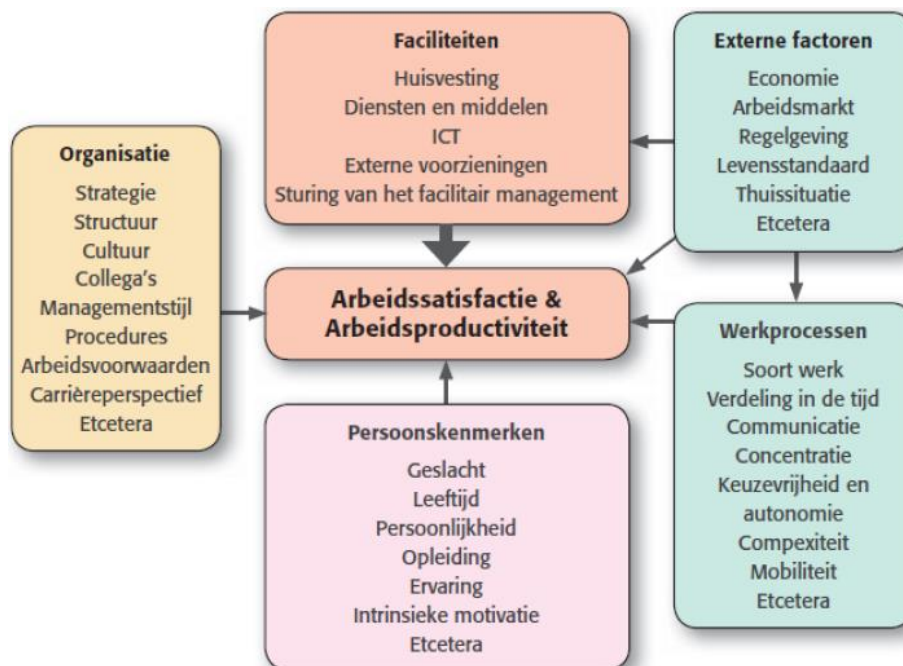
Bijlage IX – De relaties tussen kernbegrippen

In deze bijlage zijn de relaties tussen de kernbegrippen weergegeven.



Bijlage X – Invloedsfactoren op de arbeidssatisfactie en de arbeidsproductiviteit

In deze bijlage is het model van Van der Voordt en De Been (FMN, 2010) over de invloedsfactoren op de arbeidssatisfactie en de arbeidsproductiviteit weergegeven.



Bijlage XI – Topiclijst guest cycle

In deze bijlage is de topiclijst van de guest cycle te vinden.

Overall invloedsfactoren	Fase & activiteiten	Gedetailleerde faciliteiten, activiteiten en fysieke omgeving
*Algemene uitstraling *Bloemen en planten *Kunst en/of fotografie *Algemene netheid *Algemene hygiëne / kwaliteit schoonmaak *Temperatuurregeling *Geluidsniveau *Luchtkwaliteit *Kunstlicht *Daglicht	<u>Pre-arrival</u>	
	Voorbereiden op de werkdag/activiteiten	* Reserveringssysteem voor kamers of ruimten
	<u>Arrival</u>	
	Aankomst op locatie	* Parkeerruimte (auto, motorfiets of fiets) * Receptieruimten * Hospitality voorzieningen / gastvrijheid * Beveiliging * Toegankelijkheid (bijv. liften, trappen, opritten, etc.) * Interne wegbewijzing
	Aankomst op werkplek	* Variëteit aan verschillende soorten werkruimten * Mogelijkheid om mijn werkplek te personaliseren (ARBO) * Thee, koffie, andere dranken en bijbehorende faciliteiten
	<u>Stay</u>	
	Individueel werken aan de werkplek	* Computerapparatuur * Netwerkvoorzieningen binnen kantoorlocatie * Beveiliging * Print- /kopieerapparatuur * Bureau/stoel * Scheiding (tussen bureaus/werkplekken) * Ruimte tussen werkplekken * Collega's die langs uw werkplek lopen * Variëteit aan verschillende soorten werkruimten * Stilteruimten om alleen of met zijn tweeën te werken * Lezen * Individuele routinetaken * Leren van anderen * Individueel geconcentreerd werk niet aan bureau * Creatief denken
	Samenwerken	* Geconcentreerd samenwerken * Creatief samenwerken * Atriums en gemeenschappelijke ruimten * Stilteruimten om alleen of met zijn tweeën te werken
	Telefoneren	* Telefoonapparatuur
	Vergaderen/overleggen	* Geplande vergaderingen * Ontvangen van bezoekers en/of klanten * Receptieruimten * Netwerктоegang voor gasten/bezoekers * Grotere groepsbesprekingen of toespraken * Audioconferenties * Videoconferenties * Audio-visuele apparatuur * Vergaderruimten (klein/groot) * Informele, ongeplande vergaderingen
	Vertrouwelijke gesprekken	* Zakelijk vertrouwelijke gesprekken * Privégesprekken * Beveiliging
	Sociale interactie	* Informele werkruimten / pauzeruimten * Atriums en gemeenschappelijke ruimten
	Pauzeren	* Ontspannen / pauzeren * Informele werkruimten / pauzeruimten * Restaurant / kantine
	Overige activiteiten	* Toiletten/douches * Postkamer * Grotere hoeveelheid papier uitspreiden (bijv. vergadersstukken en mailings) * Voorzieningen in het kader van veiligheid en gezondheid * Sport- of ontspanningsmogelijkheden op locatie of in de buurt
	<u>Departure</u>	
	Vertrek van werkplek	* Archiefopslag * Clean desk
	Vertrek van locatie	* Toegang tot werkbestanden of netwerk buiten kantoorlocaties

Bijlage XII – Format dagboek

In deze bijlage is het format van het dagboek toegevoegd.

Dagboek – onderzoek naar invloed van Facilities op de ervaren productiviteit van de medewerker/leidinggevende

	Fasen →	De reis / voorbereidingen		Aankomst		Verblijf		Vertrek	
Dag	Datum ↓	<u>Stimulerende factor(en)</u>	<u>Belemmerende factor(en)</u>	<u>Stimulerende factor(en)</u>	<u>Belemmerende factor(en)</u>	<u>Stimulerende factor(en)</u>	<u>Belemmerende factor(en)</u>	<u>Stimulerende factor(en)</u>	<u>Belemmerende factor(en)</u>
1.	<i>(datum invullen)</i>								
2.	<i>(datum invullen)</i>								
3.	<i>(datum invullen)</i>								
4.	<i>(datum invullen)</i>								
5.	<i>(datum invullen)</i>								

Bijlage XIII – Waarnemingsmethode per subvraag

In deze bijlage worden de waarnemingsmethoden per subvraag weergegeven.

Oriënteren & definiëren

In de eerste twee fasen is onderzoek gedaan naar de eerste en tweede onderzoeksvraag.

De eerste onderzoeksvraag is:

“Wat betekent productiviteit voor de organisatie en voor Facilities?”

In de onderstaande tabel zijn de subvragen aan een waarnemingsmethode gekoppeld.

<u>Subvragen</u>	<u>Waarnemingsmethode</u>
a. Wat is productiviteit voor de bedrijfsonderdelen?	Interview met de respondent (guest cycle)
b. Welke rol heeft Facilities in relatie tot de productiviteit van de interne klant?	Interview met de respondent (guest cycle)
c. Op welke manier kan Facilities productiviteit zichtbaar maken?	Bureauonderzoek

De tweede onderzoeksvraag is:

“Wat zijn, door Facilities beïnvloedbare, stimulerende en belemmerende factoren die de productiviteit beïnvloeden van haar interne klant?”

In de onderstaande tabel zijn de subvragen aan een waarnemingsmethode(n) gekoppeld.

<u>Subvragen</u>	<u>Waarnemingsmethode</u>
a. Welke dienstverleningsconcepten van Facilities kunnen de stimulerende en belemmerende factoren beïnvloeden?	Documentanalyse
b. Welke elementen uit de dienstverleningsconcepten, vanuit de guest cycle, zijn stimulerend of belemmerend voor de productiviteit?	Interview met de respondent (guest cycle) en dagboekmethode

Vanuit de tabellen is te zien dat er veelvuldig gebruik is gemaakt van de interviews met respondenten. Er is ook een dagboekmethode toegepast, zodat de analyse verdieping krijgt. Aan de einde van deze fasen zijn alle stimulerende en belemmerende factoren in kaart gebracht.

Ontwikkelen & afleveren

In de laatste twee fasen is onderzoek gedaan naar de derde onderzoeksvraag.

De derde onderzoeksvraag is:

“Wat zijn mogelijkheden voor een optimaal dienstverleningsconcept voor Facilities die de productiviteit van haar interne klant verhogen?”

In de onderstaande tabel zijn de subvragen aan een waarnemingsmethode gekoppeld.

<u>Subvragen</u>	<u>Waarnemingsmethode</u>
a. Welke optimale dienstverleningsconcepten zijn mogelijk om de productiviteit in een kantooromgeving te verhogen?	Bureauonderzoek en interview bij VGZ
b. Wat zijn de succes- en faalfactoren van een optimaal dienstverleningsconcept?	Bureauonderzoek

Van alle resultaten is dit thesissrapport geschreven.

Bijlage XIV – Verantwoording van de meetinstrumenten

In deze bijlage wordt een uitgebreide verantwoording van de meetinstrumenten beschreven. De meetinstrumenten worden per fasen beschreven.

Oriënteerfase

In de eerste fase zijn interne documenten geanalyseerd. Dit betreft de huidige dienstverleningsconcepten en het werkplekconcept van Alliander Werkt. Daarna is per locatie een participerende observatie afgenomen, zodat deze input gebruikt kan worden voor het ontwikkelen van een topiclijst voor de guest cycle. Er zijn ook interviews afgenomen met twee business partners van Klantmanagement binnen Facilities. De reden hiervan is om beter kennis te maken met de twee gekozen bedrijfsonderdelen binnen dit onderzoek. In subparagraaf 2.2.4 en bijlage XV zijn de keuzes verder uitgewerkt. Als laatste is een bureauonderzoek gedaan naar de elementen die in de guest cycle kunnen voorkomen. In dit onderdeel heeft de Leesman Index input hieraan geleverd. Dit betekent dat deze informatie is gebruikt voor het ontwikkelen van een topiclijst voor de guest cycle. In de twee de fase wordt namelijk een interview afgenomen bij de interne klant. In dit interview wordt een guest cycle van de interne klant in kaart gebracht. Om ervoor te zorgen dat belangrijke elementen worden vergeten, wordt er vooraf een topiclijst ontwikkeld. Alle informatie vanuit deze eerste fase dient als input voor de tweede fase. Dit betekent dat de verkregen data op een later tijdstip indirect wordt geanalyseerd.

Definieerfase

In de twee fase zijn de respondenten één keer geïnterviewd op hun standplaats/locatie. Tijdens dit interview is gevraagd aan de respondent om een werkdag te beschrijven en de stimulerende en belemmerende factoren met betrekking tot de productiviteit te weergeven. Er is gebruik gemaakt van de guest cycle. Deze is door middel van storytelling van de interne klant beschreven. Voor deze interview is gebruik gemaakt van alle input uit de eerste fase. Er is namelijk een topiclijst ontwikkeld, zodat de belangrijkste elementen tijdens het interview aanbod zijn gekomen. Dit is ook wel de operationalisering van de guest cycle die wordt gebruikt. De topiclijst is in bijlage XI toegevoegd. Ook is gevraagd aan de respondenten in hoeverre hun productiviteit meetbaar gemaakt kan worden. Na dit interview is aan de respondent gevraagd om een week een dagboek met stimulerende en belemmerende factoren met betrekking tot de productiviteit bij te houden. Het format die hiervoor is gebruikt, is in bijlage XII toegevoegd. Deze verdiepende informatie geeft extra input in de guest cycle.

Na de eerste twee fasen zijn de meest stimulerende en belemmerende factoren in relatie tot productiviteit in kaart gebracht. Dit geeft input voor de laatste twee fasen.

Ontwikkelfase

In de derde fase is een interview bij een best practice organisatie gehouden. De keuzes die zijn gemaakt worden in subparagraaf 2.2.4 en bijlage XV beschreven. De best practice organisatie is VGZ, omdat zij ervaring hebben met activiteitgericht werken. Hierbij speelt de maatschappelijke verantwoordelijkheid en vitaliteit een grote rol. Voor Alliander zijn deze elementen ook van belang. Daarnaast is VGZ, net als Alliander, een professionele facilitaire regieorganisatie waarbij operationeel excellent de strategie is. VGZ is dan ook bewust bezig met de toegevoegde waarde productiviteit. Het interview met VGZ heeft als doel om het flexibel werkplekconcept te leren kennen en in hoeverre de productiviteit een rol speelt in het werkplekconcept en de diensten. Daarnaast is ook een

bureauonderzoek gedaan naar mogelijkheden die de stimulerende en belemmerende factoren (nog meer) kunnen verbeteren met betrekking tot de productiviteit. Er is ook gekeken naar succes- en faalfactoren hiervan.

Afleverfase

In de vierde fase is een optimaal dienstverleningsconcept ontwikkeld naar aanleiding van alle verkregen data. Er zijn alternatieve oplossingen ontwikkeld. Deze alternatieve oplossingen zijn getoetst bij het management van Facilities. De terugkoppeling van het management is verwerkt in het advies, ook wel optimale dienstverleningsconcept. Hiervoor is geen aparte analyse gemaakt.

Als laatste is de aanpak van het optimale dienstverleningsconcept beschreven in dit thesisrapport.

Bijlage XV – Verantwoording van de analysetechnieken

In deze bijlage wordt een uitgebreide verantwoording van de analysetechnieken beschreven.

Tijdens dit onderzoek zijn er aantekeningen gemaakt van belangrijke keuzes binnen dit onderzoek, zodat dit verantwoord kan worden. Dit is dus geen officieel logboek van het onderzoek. Alle informatie die in de eerste fase is verkregen, geldt als input voor de tweede fase. Dit betekent dat dit indirect wordt geanalyseerd, zoals ook beschreven in subparagraaf 2.2.3. De analysetechnieken van het bureauonderzoek, interviews en dagboekmethoden worden hieronder uitgelegd.

Bureauonderzoek

Als eerste zijn zoekwoorden per onderdeel geformuleerd. Dit zijn de belangrijkste woorden vanuit de subvragen en die moeten zijn tot het antwoord. Als tweede zijn de AAOCC-criteria van toepassing op de verkregen data. De verantwoording van de AAOCC-criteria zijn de bijlage V toegevoegd. Als laatste zijn de verkregen data geanalyseerd en beoordeeld op bruikbaarheid binnen dit onderzoek.

Interviews respondenten

Als eerste zijn van alle interviews met respondenten opnames gemaakt. Hiervan zijn transcripties geschreven. Als tweede zijn in de transcripten open codes toegevoegd. Dit betekent dat de tekst wordt opgedeeld in fragmenten en elk fragment krijgt een code (omschrijving van het onderwerp). Hierbij is het van belang om dichtbij de data te blijven. Als derde zijn axiaal codes toegevoegd aan de open codes. Dit betekent dat alle open codes die bij elkaar horen een overkoepelende code, ook wel axiaal code, krijgen. Hierbij worden dus alle codes logisch geordend. Als vierde wordt een codeboom per case/locatie ontworpen van de open en axiaal codes. Dit helpt om alle onderwerpen inzichtelijk te krijgen. Als vijfde is van elk interview een samenvatting gemaakt. Er is per axiaal code samengevat. De samenvatting is ter controle naar de desbetreffende respondent gegaan voor akkoord. Als laatste wordt de data gestructureerd. Dit betekent dat er relaties worden gelegd tussen de verschillende begrippen (Saxion 2015). In dit onderzoek betekent dat alle stimulerende en belemmerende factoren volgens het Kano model in kaart zijn gebracht.

Dagboekmethode

Als eerste is de data voorzien van open en axiaal codes. Hierdoor is het gelijk aan de data van de interviews. Als tweede zijn de open en axiaal codes toegevoegd aan de codeboom van de interviews. Als laatste is de data gestructureerd met de interviews.

Interview VGZ

Als eerste is een samenvatting gemaakt van het interview. Deze samenvatting is ter controle van de interpretatie naar VGZ gestuurd. De verkregen informatie van VGZ is vergeleken met Alliander. De verschillen tussen de organisaties zijn geanalyseerd en beoordeeld.

Bijlage XVI – Verantwoording keuze onderzoekseenheid respondenten

In deze bijlage wordt een uitgebreide verantwoording van de keuzes van de onderzoekseenheid respondenten beschreven.

Er zijn twee bedrijfsonderdelen gekozen voor dit onderzoek, namelijk bedrijfsonderdeel 1 en bedrijfsonderdeel 2. Deze bedrijfsonderdelen zijn het grootste zijn qua medewerkers binnen Alliander. Bij bedrijfsonderdeel 1 is gekozen voor engineers, omdat zij veruit de grootste groep zijn. Bij bedrijfsonderdeel 2 zijn de meesten ook engineers, maar dit percentage is niet groot als bij bedrijfsonderdeel 1. Daarom zijn bij bedrijfsonderdeel 2 de leidinggevendenden benaderd voor dit onderzoek, want zij hebben een groot draagvlak binnen het bedrijfsonderdeel.

Daarnaast zijn ook de leidinggevendenden van de engineers geïnterviewd, zodat deze gegevens met de engineers kan worden vergeleken en nagegaan kan worden wat echt stimulerend of belemmerend is. Er wordt dus gebruik gemaakt van een experimentele en controlegroep bij bedrijfsonderdeel 1. Tabel XV.1 is schematische het profiel van de respondenten weergegeven. Er is gekozen om acht respondenten te benaderen, want anders werd dit onderzoek te groot binnen het beschikbare tijdsbestek. Er is een bewuste keuze gemaakt om geen leidinggevende van bedrijfsonderdeel 1 in Leeuwarden te interviewen. De reden hiervoor is dat deze locatie het minst aantal interne klanten heeft. Hierdoor zijn de belevingen van de andere locaties interessanter voor dit onderzoek, omdat daar meer behoeften zijn.

Tabel XV.1: Profiel respondenten

<u>Bedrijfsonderdeel</u>	<u>Functie</u>	<u>Amsterdam Basisweg</u>	<u>Duiven</u>	<u>Leeuwarden</u>
Bedrijfsonderdeel 1	Engineers	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
<i>Bedrijfsonderdeel 1</i>	<i>Leidinggevendenden</i>	<i>Respondent 4</i>	<i>Respondent 5</i>	
Bedrijfsonderdeel 2	Leidinggevendenden	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8

Aan de engineers en leidinggevendenden is gevraagd om een guest cycle van een eigen werkdag te beschrijven en in hoeverre de productiviteit meetbaar gemaakt kan worden. Aan de leidinggevendenden zijn ook vragen gesteld die betrekking hebben op het team.

Het profiel waaraan een respondent moet voldoen is voorgelegd aan Klantmanagement binnen Facilities. De business partners van het betreffende bedrijfsonderdelen hebben namen en contactgegevens aangeleverd van medewerkers en leidinggevendenden die bereid zijn om aan dit onderzoek deel te nemen. Er is echter naar voren gekomen dat respondent 2 en 6 niet helemaal voldoen aan de verwachtingen. Respondent 2 werkt namelijk wel voor bedrijfsonderdeel 1 in Duiven, maar niet in het hoofgebouw. Dit betekent dat respondent 2 in een bijgebouw is gevestigd in Duiven. Respondent 6 werkt op dit moment nog in Alkmaar voor bedrijfsonderdeel 2, maar vanaf eind juni 2016 verhuist bedrijfsonderdeel 2 naar de Basisweg in Amsterdam. Er is daarom besloten om respondent 6 toe te voegen aan de case/locatie Amsterdam Basisweg. Respondent 2 en 6 worden dus wel meegenomen in dit onderzoek, omdat zij wel behoefte hebben aan bepaalde productiviteit.

Bijlage XVII – Functieprofielen volgens Alliander Werkt

In deze bijlage worden de functieprofielen volgens Alliander Werkt weergegeven.

Functieprofielen volgens Alliander Werkt

	Kennis/project -medewerker	Klantcontact medewerker	Management/ leidinggevende	Ondersteunende medewerker	Staf- medewerker	Technisch medewerker (1) (engineers)	Technisch medewerker (2) (overig)
Bibliotheek	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,25	0,5
Werkvloer	0,5	4,0	1,0	2,0	0,5	3,0	1,5
Atelier	1,0	0,0	1,0	0,5	1,5	0,5	1,0
Vergaderen	1,0	0,0	1,5	0,5	1,0	0,25	0,5
Aanwezigheid	3,0	4,0	4,0	3,5	3,5	4,0	3,5
Middelen	Laptop, kastruimte 1 meter	Laptop, dubbel beeldscherm, IT- middelen om ook vanuit thuis te kunnen bellen, kastruimte 0 meter	Laptop, kastruimte 0,5 meter	Laptop, beeldscherm, kastruimte 1 meter	Laptop, kastruimte 1 meter	Laptop, dubbel beeldscherm, aflegtruimte werktekeningen, kastruimte 3 meter	Projectruimtes, laptop, beeldscherm, kastruimte 3 meter

Bijlage XVIII – Geselecteerde bedrijfsonderdelen

In deze bijlage worden de functieprofielen volgens Alliander Werkt weergegeven.

Aantal medewerkers per bedrijfsonderdeel en functieprofiel – 1 maart 2016

	Kennis/project-medewerker	Klantcontact medewerker	Management/leidinggevende	Ondersteunende medewerker	Stafmedewerker	Technisch medewerker (1) (engineers)	Technisch medewerker (2) (overig)
Bedrijfsonderdeel 1 (467)	77	2	36	66	23	222	41
Bedrijfsonderdeel 2 (413)	156	–	31	58	14	116	38
Bedrijfsonderdeel 3 (165)	–	6	17	13	4	–	125

Aantal percentage per bedrijfsonderdeel functieprofiel – 1 maart 2016

	Kennis/project-medewerker	Klantcontact medewerker	Management/leidinggevende	Ondersteunende medewerker	Stafmedewerker	Technisch medewerker (1) (engineers)	Technisch medewerker (2) (overig)
Bedrijfsonderdeel 1 (467)	16,5%	0,4%	7,7%	14,1%	4,9%	47,5%	8,8%
Bedrijfsonderdeel 2 (413)	37,8%	–	7,5%	14%	3,4%	28,1%	9,2%
Bedrijfsonderdeel 3 (165)	–	3,6%	10,3%	7,9%	2,4%	–	75,8%

Bijlage XIX – Koppeling dienstverleningsconcepten en NEN-EN 15221

In deze bijlage wordt de koppeling tussen de dienstverleningsconcepten van Faciliteiten en de NEN-EN 15521 weergegeven.

Alliander – Faciliteiten		
Dienstverleningsconcepten	Faciliteiten	NEN-EN 15221
Voorzien in huisvesting	* Huisvesting	Accommodatie
	* Gebouw en terrein in conditieniveau 3	Technische infrastructuur
	* Onderhoud gebouwgebonden installaties (E/W)	Technische infrastructuur
Vervoer & reizen	* Leaseauto	Logistiek
	* Mobiliteitspas (= OV chipkaart)	Logistiek
	* Auto voor algemeen gebruik	Logistiek
	* Huurauto	Logistiek
	* Leenfietsen & -scooters	Logistiek
	* Internationaal reizen	Logistiek
	* Parkeerpas	Logistiek
	* Dienstauto	Logistiek
Ontvangen & beveiligen	* Ontvangst	Gastheerschap
	* Toegangscontrole	Gezondheid, veiligheid en beveiliging
	* Beveiligen van terrein en gebouw	Gezondheid, veiligheid en beveiliging
Werkplek & -omgeving	* Verhuizingen	Werkplek
	* Meubilair	Werkplek
	* Binnenbeplanting	Werkplek
	* Kunst	Werkplek
	* Kantoorafval	Logistiek
	* Schoonmaak (schoonmaakonderhoud, glasbewassing, plaagdierbestrijding, sanitaire voorzieningen)	Reiniging
	* Bedrijfshulpverlening	Gezondheid, veiligheid en beveiliging
Eten & Drinken	* Restaurant	Gastheerschap
	* Koffie, thee en water rondom de werkplek	Gastheerschap
	* Espresso bar	Gastheerschap
	* Fris en tussendoortjes	Gastheerschap
	* Vergadercatering	Gastheerschap
Faciliteren van gemak	* Post & Archief diensten	Logistiek
	* Repro	Logistiek
	* MFP's (Multi Functional Printers)	Logistiek
	* Drukwerk	Logistiek
	* Kantoorartikelen	Logistiek
	* Koeriersdiensten	Logistiek
	* Boeken & Abonnementen	
Vergaderen & overnachten	* Vergaderen binnen Alliander kantoorlocaties	Gastheerschap
	* Vergaderen buiten Alliander kantoorlocaties	Gastheerschap
	* Vergadercatering	Gastheerschap
	* Hotelovernachtingen	Gastheerschap

Bijlage XX – Afkortingen respondenten in analyse

In deze bijlage worden de afkortingen van de respondenten weergegeven die zijn gebruikt in de analyse in subparagraaf 3.1.2 en 3.2.3.

Afkorting	Respondent	Functie, bedrijfsonderdeel en locatie
R1	Respondent 1	Engineer bedrijfsonderdeel 1, locatie Amsterdam Basisweg
R2	Respondent 2	Engineer bedrijfsonderdeel 1, locatie Duiven
R3	Respondent 3	Engineer bedrijfsonderdeel 1, locatie Leeuwarden
R4	Respondent 4	Leidinggevende bedrijfsonderdeel 1, locatie Amsterdam Basisweg
R5	Respondent 5	Leidinggevende bedrijfsonderdeel 1, locatie Duiven
R6	Respondent 6	Leidinggevende bedrijfsonderdeel 2, locatie Alkmaar
R7	Respondent 7	Leidinggevende bedrijfsonderdeel 2, locatie Duiven
R8	Respondent 8	Leidinggevende bedrijfsonderdeel 2, locatie Leeuwarden

Bijlage XXI– Samenvatting per respondent

In deze bijlage zijn de samenvattingen van de interviews met respondenten toegevoegd.

Samenvatting interview respondent 1 (engineer bedrijfsonderdeel 1, locatie Amsterdam Basisweg)

Voorzien in huisvesting/parkeergelegenheid

Respondent 1 heeft 27 jaar in Haarlem gewerkt en moest toen verhuizen naar de Basisweg: “in het begin zat ik er heel erg tegenop” (R1).

De parkeervoorziening aan de Basisweg wordt als grootste belemmerende factor gezien, omdat er te weinig parkeerplaatsen zijn voor derden: “ik vind je kan mensen uitnodigen op de Basisweg, maar als men zegt je kan hier ergens in de buurt je auto parkeren, dan vind ik dat niet netjes, dat is niet klantgericht” (R1). Hierdoor worden afspraken niet gemakkelijk op de Basisweg gepland, maar op het regiokantoor Haarlem Oudeweg: “ik wijk altijd uit naar de Oudeweg, omdat je daar meestal je auto kwijt kan en Haarlem is het voorzieningsgebied” (R1). Dit wordt door meer medewerkers gedaan.

Vervoer & reizen

Respondent 1 reist met het openbaar vervoer naar station Amsterdam Sloterdijk: “de reistijd valt mij heel erg mee” (R1). Het is goed te doen, omdat respondent 1 met de fiets naar het station kan: “ik reis heel vroeg, maar ik merk wel dat als je wat later gaat dat dan de spits is van de trein” (R1). Eerste klas reizen wordt als prettig ervaren: “we mogen ook nog eerste klas reizen en dat is ook wel lekker”.

Daarnaast geeft respondent 1 aan dat het openbaar vervoer lastig wordt als er geschouwd moet worden op de locatie. Dit betekent dat de werkschoenen, werkjas, helm mee moeten naar de desbetreffende locatie om te bekijken of alles in orde is: “ga die maar eens meenemen in de trein” (R1). Er kan hiervoor een auto gereserveerd worden, maar als er geen auto beschikbaar is dan moet het met het openbaar vervoer: “dat is wel eens lastig” (R1).

Ontvangen & beveiligen

Respondent 1 heeft een pasje om binnen te komen en er zijn kluisjes aanwezig.

Werkplek & -omgeving volgens Alliander Werkt

Respondent 1 is meestal vroeg op kantoor, waardoor de vaste plek vaak nog vrij is: “dus dat is niet zo’n probleem” (R1).

Alliander Werkt

Respondent 1 werkt al 30 jaar binnen de organisatie. Eerder was iedereen gewend aan: “een vast kantoor, een vaste stoel en vaste collega’s, vaste kast te hebben” (R1). Een heleboel mensen moeten daarom erg wennen aan het werkplekconcept van Alliander Werkt: “alles was geregeld en nu is het eigenlijk 100% omgedraaid” (R1). De vragen die men onderling heeft zijn “ik moet een plekje gaan zoeken?, heb ik een werkplek?” of ‘moet ik ergens anders gaan zitten?’ (R1). Er wordt aangegeven dat het soms lastig is dat er minder fysiek contact is, want eerder zag je de projectmanager altijd en dat is nu niet altijd het geval: “ik zie hem nu toevallig en dan zeg je ‘werk je ook vandaag hier’. Het zijn toch wel dingen die je mist, het fysieke contact” (R1).

Respondent 1 merkt niet direct welke invloed activiteitgericht werken heeft op de productiviteit. Wel wordt aangegeven dat het instellen van de stoel, tafel en beeldschermen even tijd kost: “dat is even een handeling” (R1). Het gebruik van de bibliotheekvloer: “is hetzelfde als thuiswerken” (R1). Er kan

intensief worden gewerkt, want het is rustig en een beetje afgesloten. Een groot nadeel is dat niet alle werkplekken op deze vloer zijn voorzien van twee beeldschermen: “wij moeten wel minimaal twee beeldschermen hebben voor ons werk anders is het niet te doen. Ik heb thuis dus ook twee beeldschermen.” Het is daarom lastiger om een werkplek te vinden, want iedereen mag daar gaan zitten: “er zijn mensen die daar zitten voor twee beeldschermen, maar die niet worden gebruikt” (R1). Het zou ideaal zijn als er meer dubbele beeldschermen komen op de bibliotheekvloer: “hier werken natuurlijk ook een hele hoop engineers” (R1). Daarnaast wordt verteld dat op de kantoorvloer gemakkelijk kan worden gebeld vanachter het bureau: “dat doet iedereen eigenlijk” (R1). Er wordt ook verteld dat de ateliervloer leuk is ingericht met diverse zitjes: “dat ziet er wel leuk uit” (R1). Op deze vloer mag alleen worden gegeten: “ik moet wel zeggen dat je dan ook gemakkelijk andere collega’s spreekt” (R1).

Thuiswerken

Het is voor respondent 1 belangrijk om op kantoor aanwezig te zijn als er ook andere directe collega’s zijn. Als dit niet het geval is dan wordt er gedacht: “moet ik hier nog blijven zitten of ga ik thuiswerken?” (R1). De locatie is dus alleen van belang als daar ook andere directe collega’s zijn, want anders is thuiswerken aan projecten productiever dan op een locatie: “dat is logisch natuurlijk, want hier komt van alles bij en thuis ben je gefocust op je projecten. Daar is je productie veel hoger” (R1).

Digitalisering

Vroeger werd er gebruik gemaakt van fysieke projectmappen: “dus wij moesten heel veel kopieën maken” (R1). Nu is er een digitale werkmap. Er wordt aangegeven dat het goed werkt en dat de aannemer er ook in kan kijken: “ik weet dat de externe gemakkelijk in de digitale werkmap kunnen” (R1). Daarnaast wordt aangegeven dat de kastruimte nog “een rommeltje” (R1) is.

Audioconferentie (Lync)

Er wordt verteld dat de dagstarts altijd via Lync worden gehouden: “dat gaat goed” (R1). De projectmanager deelt dan zijn beeldscherm en “dan kunnen we zien waarover hij verteld” (R1). “Wij zijn er ook mee bezig om de aannemers zover te krijgen om Lync te gaan gebruiken, want wij willen ook wel sparren met de aannemer als wij overleg hebben met de uitvoerder” (R1). De verbinding op de locatie Basisweg daarentegen werkt niet altijd goed, want als respondent 1 thuiswerkt dan hebben de collega’s wel eens last van de verbinding tijdens de dagstart.

Eten & drinken

Ijskastjes

De ijskastjes (ook wel koelkastjes) worden gemist op het werk: “we hadden vroeger allemaal ijskastjes op de afdeling en dat mocht in één keer niet meer” (R1). Nu wordt men verplicht om bijvoorbeeld zuivel in het bedrijfsrestaurant te gaan kopen. Dit wordt als een achteruitgang gezien: “als ik melk van huis meeneem dan is het half lauw hier. Dus als je iets kouds wil drinken dan moet je verplicht hier wat gaan halen” (R1). Ook zijn de prijzen in het bedrijfsrestaurant “aardig hoog” (R1). De ijskastjes worden ook door andere collega’s gemist. De reden dat de ijskastjes zijn verdwenen heeft te maken met het schoonmaken ervan volgens respondent 1.

Koffiefaciliteiten

Er wordt verteld dat de koffiefaciliteiten goed zijn, maar er staan vaak wachtrijen voor het koffiezetapparaat: “maar wat betreft de voorzieningen dat is perfect natuurlijk” (R1). Het positieve hieraan is dat het: “ten goede komt om een praatje te maken” (R1). Er wordt wel aangegeven dat drie of vier koffiezetapparaten een beetje weinig is op het aantal medewerkers.

Fruitfaciliteiten

Respondent 1 vindt het heel positief dat er fruit wordt aangeboden aan de medewerkers: “dat is echt een luxe voorziening vind ik voor het bedrijf” (R1). Alleen er wordt op maandag fruit geleverd en meteen zijn alle kratjes leeg: “iedereen graai in de bak. Mensen nemen gewoon een tros bananen mee en dan denk ik: ‘ga dan ook een beetje met fatsoen om’” (R1). Daarentegen is het wel lekker dat deze mogelijkheid er is: “ik vind dat wij wel een voorkeurspositie hebben met dit bedrijf, zoals zij met het personeel omgaan. Dat heb ik altijd al gezegd eigenlijk. Bij andere bedrijven heb je niet van dit soort facilitaire dingen die geboden worden” (R1).

Pauzeren

Respondent 1 vertelt dat er niet meer op de werkplek gegeten mag worden. Alleen op de ateliervloer mag je eten. Dit heeft invloed op de productiviteit, want: “je moet je broodje eten op een plek waar het wel mag” (R1). Hierdoor is het nu wel een discipline geworden om na het eten van een broodje direct terug te gaan naar je werkplek: “wij hadden altijd een ‘broodje bureau’” (R1). Er wordt daardoor nu bewuster pauze genomen. Het positieve hiervan is dat men achter het beeldscherm vandaan is: “dat is wel goed” (R1). Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de hoeveelheid pauze die men neemt: “die vrijheid is gewoon binnen deze organisatie” (R1). Er wordt aangegeven dat het vaak druk is op de ateliervloer tijdens de lunchtijd: “ik vind wel dat als het lunchtijd is dat het hier heel druk is. Dus dan zijn alle plekje bezet, maar je kan natuurlijk ook even naar buiten lopen. Ook kan je beneden naar het bedrijfsrestaurant, maar daar kom ik zelden of nooit eigenlijk” (R1).

Faciliteren van gemak

Respondent 1 vertelt dat alle post digitaal gaat.

Vergaderen & overnachten

Het is lastig om voor een ongeplande vergadering een ruimte te vinden. Het aantal mensen heeft hier natuurlijk invloed op: “een klein groepje is nog wel te doen” (R1). Daarom wordt er vaak een plekje op de ateliervloer gezocht. Bij een grote groep vanaf zes personen wordt dit al lastiger: “dan moet je echt gaan reserveren.”

Facilities

Respondent 1 vindt het lastig te vinden hoe en waar Facilities benaderd kan worden: “ik vind wel dat als je iets wil van Facilities, dat het voor mij lastig is bij welk onderdeel ik moet zijn” (R1).

Bedrijfsonderdeel Shared Services*Bestellen tot betalen*

Om een ATB (Aanvraag Tot Bestelling) te regelen is er een mail naar de crediteurenadministratie gestuurd, maar dit bleek naar de helpdesk te moeten worden verstuurd: “dan krijg je antwoord van de

helpdesk terug, want je ziet dat je mail is doorgestuurd naar de helpdesk" (R1). Het zou handiger zijn om: "een goede hand-out te krijgen met welke vragen je waar terecht kan, bijvoorbeeld door een e-mailadres toe te voegen" (R1). Het is hierdoor nu een belemmerende factor, omdat je het misschien nu naar een verkeerde persoon verstuurd: "dan blijft het liggen en die moet het dan weer doorsturen" (R1).

Overige bedrijfsonderdelen

IT

Over IT wordt verteld dat een incident kan worden gemeld bij de helpdesk van IT. Hiervoor wordt een JAMES-melding aangemaakt. Er wordt aangegeven dat de medewerkers van IT wel snel kunnen reageren, maar dat het ook vaak verkeerd wordt opgepakt: "dan krijg je een mail terug dat het afgehandeld is, maar dan blijkt mijn klacht nog niet afgehandeld te zijn" (R1).

Logistiek

Respondent 1 moet vaak de helpdesk van Logistiek bellen om er achter te komen wanneer een bepaald artikel weer op voorraad is: "dan moet ik in mijn bestelling al mijn posities en mijn bestelnummers doorgeven"(R1). Het zou makkelijker zijn als de engineers inzage krijgen, zodat "wij ook kunnen zien wanneer een artikel weer beschikbaar is" (R1). Een voorbeeld hiervan is dat op 20 april iets besteld wordt, maar dat dit pas op 20 mei geleverd kan worden: "de dames van de helpdesk kunnen dat zien en wij niet. Als wij die kunnen inzien dan scheelt dat hun ook een hoop tijd en een hoop vragen" (R1).

Organisatiekeuzes

Er wordt verteld dat de uitvoering en voorbereiding van elkaar gescheiden zijn. Dit betekent dat de uitvoering op de Oudeweg Haarlem zit en dat de voorbereiding op Amsterdam Basisweg is gevestigd: "voor ons is het heel onhandig" (R1). Dit bleek uit een pilot: "toen hebben wij ook gezegd doe die twee onderdelen bij elkaar" R1) Toch wil de voorbereiding centraal gelegen zijn dus vandaar de keuze voor Amsterdam Basisweg. Daarnaast wil de uitvoering in het voorzieningsgebied blijven: "wat natuurlijk logisch is, maar er is dus nu een afstand" (R1). Dit wordt al belemmerend ervaren, omdat er een reisafstand is. Ook moet je goede afspraken maken.

Samenvatting interview respondent 2 (engineer bedrijfsonderdeel 1, locatie Duiven)

Voorzien in huisvesting/parkeergelegenheid

Huisvesting

Respondent 2 werkt in een bijgebouw, gebouw Leiding, op de locatie Duiven. In dit gebouw zijn alleen kantoorvloeren. Er wordt vanuit hier niet heel vaak gebruik gemaakt van de faciliteiten in het hoofdgebouw: “dat is tien minuten heen en tien minuten terug dan ben je weer twintig minuten kwijt. Dus als je dan netto gaat kijken wat je overhoudt om te werken dan snoept het aardig af” (R2).

Parkeergelegenheid

Respondent 2 vertelt dat de auto geparkeerd wordt bij de Ikea in Duiven, omdat daar plek genoeg is. De reden is dat de parkeerplaats bij het hoofdgebouw al heel vroeg vol staat: “ik denk zelfs al om 8:00 uur al ofzo” (R2). Bij de Ikea mag alleen op de derde verdieping (niet-overdekt) geparkeerd worden. Respondent 2 vindt het wel vreemd geregeld, want op de eerste en tweede verdieping is ook genoeg ruimte. Dit blijkt uit de opmerking: “op een één of andere manier willen zij dat wij het op de derde verdieping zetten. En er zijn ook al een paar mensen bijna gevallen” (R2). Er wordt nooit gestrooid op de derde verdieping. Dit wordt als een probleem gezien bij gladheid en sneeuw, want: “je kan eerst nog weer een kwartier staan vegen of krabben en als het regent is het daar spekglad” (R2). Als het regent is het ook al glad. Daarnaast is in de zomer de auto “loei heet” volgens respondent 2. De eerste en tweede verdieping is daarentegen wel overdekt. Dit wordt als een uitkomst gezien, want dat blijkt uit de volgende opmerking: “dan is het ook minder gevaarlijk, dan staat de auto droog en niet in een hete zon. Dus dat is dan een stuk aangenamer” (R2). De parkeergelegenheid wordt als een drama ervaren en het is daardoor niet uitnodigend voor de medewerkers. Een aanvullende opmerking hierop is: “als je een nieuw gebouw maakt dan weet je ongeveer hoeveel mensen er komen en dan ga je van te voren al zeggen van ‘zoveel parkeerplaatsen ga ik niet aanleggen’.” Men moet het blijkaar zelf uitzoeken wordt verteld. “Dat is heel facilitair in mijn beleving en nu hebben ze een deeltje gesloten met Ikea, maar bijvoorbeeld als Ikea zegt ‘wij hebben die parkeerruimte zelf nodig’, wat dan?” (R2). De auto wordt door respondent 2 niet langs de weg gezet, want: “ik ben er zuinig op” (R2). Daarnaast wordt aangegeven dat de weg van de Ikea naar het pand gevaarlijk is. Hierbij wordt vermeld: “levensgevaarlijk is in feite”(R2). Er is namelijk deels geen voetpad en een oversteekplaats. Er wordt verteld: “dus je moet haast met het gevaar voor eigen leven deze kant uitlopen” (R2). De parkeergelegenheid is de meest belemmerende factor, want: “je gaat met je auto naar het werk en dan kom je nog zeiknat van de regen op je werkplek” (R2). Er rijdt wel een busje, maar daar is nog geen gebruik van gemaakt.

Vervoer & reizen

Respondent 2 komt vanuit Harderwijk naar de locatie Duiven. Er wordt verteld: “ik heb altijd op de fiets gekund en nu moet ik met de auto” (R2). Dit is ongeveer één uur rijden. Er wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om met collega’s te carpoolen vanuit Harderwijk. Dat blijkt uit de opmerking: “als ik rij dan ga ik met de auto naar de carpoolplek, want wij rijden met elkaar. En anders ga ik er op de fiets heen. Dan zet ik mijn fiets daar neer en dan rijden we hier heen” (R2). Het reizen vraagt veel energie, omdat: “ik heb altijd op de fiets gekund en nu moet ik met de auto. Ik ben blij dat we op donderdag en vrijdag thuis kunnen werken, want anders heb je helemaal je tong op je schoenen op vrijdag. Dus het kost gewoon een hoop energie die je niet in je werk kan stoppen” (R2). Daarnaast is reizen met het openbaar vervoer geen optie vanuit Harderwijk. Dit blijkt uit de opmerking: “als je met de bus of de

trein moet dan ben je twee uur onderweg en dan wordt het niet" (R2). Al het fietsen, reizen, lopen en instellen van het bureau kost gewoon anderhalf uur bij elkaar. Er wordt aangegeven: "dat ben je gewoon al kwijt" (R2).

Ontvangen & beveiligen

Normaal gesproken moeten de externen worden aangemeld in een systeem, maar het schijnt dat dit tegenwoordig niet meer hoeft. Dat blijkt uit de opmerking: "dat moest ik altijd wel doen, maar tegenwoordig niet meer" (R2). De reden hiervan is dat gebouw Leiding geen mooie ontvangstruimte heeft. Er wordt dan uitgeweken naar het hoofdgebouw. Dit schijnt niet vaak te gebeuren, want: "als het echt van buiten de gemeente is ofzo dan gaan we naar de gemeente toe. Dit is dan een bewuste keuze, omdat wij de faciliteiten hier niet goed hebben" (R2).

Werkplek & -omgeving volgens Alliander Werkt

De werkplek

Er wordt geprobeerd om op een 'vaste' werkplek te gaan zitten in gebouw Leiding. Officieel zijn er geen vaste werkplekken, maar er wordt toch geprobeerd om een vaste werkplek te vinden. De reden hiervoor is dat: "je regelmatig contact hebt met elkaar. Dus als je de hele tijd heen en weer moet lopen, dat is gewoon niet handig" (R2). Er wordt geprobeerd om met een vaste club bij elkaar te gaan zitten. Bijvoorbeeld: "in deze hoek zit de oude Harderwijk en Apeldoorn gebied" (R2). Je hebt elkaar nodig om samen te werken en daarom moet je ook overleggen. Het is daardoor niet handig om door elkaar te zitten, want "dan ga je door elkaar heen zitten schreeuwen en dat werkt niet" (R2). Het volgende wordt hierop aangevuld: "stel dat je alleen zit dan moet je toch zelf weer het wiel uitvinden. Terwijl iemand anders de hele situatie al heeft meegemaakt. Dan kan je makkelijk vragen hoe diegene dat toen heeft gedaan" (R2). Alleen moet je niet met grote aantallen samen zitten, want: "dan is het juist weer storend" (R2). Doordat men geen vast werkplek meer heeft, moet alles opnieuw worden ingesteld op de werkplek. Dit blijkt uit de opmerking: "je moet dus eigenlijk elke dag weer alles opnieuw instellen, zoals de beeldschermen, stoel en tafel" (R2). Dit is een belemmerende factor, want: "dat kost gewoon allemaal energie, dus voordat je dan eindelijk weer echt aan het werk bent..." (R2). Als iedereen aanwezig is op kantoor dan is het erg druk. Dit heeft invloed op de productiviteit, want: "het is rumoerig als iedereen er is. Als ik moet telefoneren dan loop ik vaak even de afdeling af" (R2). Tijdens het telefoneren wordt er gebruik gemaakt van de hokjes op de afdeling, maar als deze bezet zijn dan wordt de afdeling afgelopen. Het is een bewuste keuze om een stil plekje te zoeken, want: "het is ook storend voor de andere partij, die achtergrondgeluiden" (R2). Het geluid leidt dus af. De werkplek met de beeldschermen, bureau en stoel zijn allemaal goed geregeld volgens respondent 2. Er wordt altijd gebruik gemaakt twee beeldschermen, want: "op de ene kan je een tekening openen en op de andere het project" (R2). Dit wordt als erg prettig ervaren, want dat blijkt uit de opmerking: "k heb nu inmiddels ook twee beeldschermen thuis aangeschaft. Dat werkt gewoon heel fijn" (R2). De meest stimulerende factor is dan ook de werkplek met de twee beeldschermen, bureau en stoel, want deze zijn mooi ruim opgezet. De volgende opmerking ondersteunt dat: "de bureaus zijn mooi ruim en je hebt mooi twee grote beeldschermen. Dat is gewoon heel prettig werken" (R2).

Samenwerken

Respondent 2 vindt het fijn om samen te werken aan een project, zonder de randzaken erom heen. Er wordt dan een productieve dag ervaren. Daarnaast is thuiswerken ook beter voor de productie om

minder afgeleid te zijn. Een kanttekening is: “als je dan iemand nodig hebt dan kan het eigenlijk alleen via de telefoon, want dan even naar iemand toelopen dat lukt dan niet” (R2).

Thuiswerken

Geconcentreerd werk wordt bewaard voor thuiswerken. De reden is: “je merkt gewoon dat je thuis gewoon veel productiever bent, omdat je geen afleiding hebt” (R2). Er wordt verwacht dat er dan meer werk wordt verzet. De volgende opmerking ondersteunt dit: “het is gewoon wat rustiger” (R2).

Audioconference (Lync)

Lync wordt gebruikt tijdens thuiswerken. De reden hiervan is: “als we thuiswerken dan gaan we even overleggen. Een dagstart noemen ze dat” (R2). Dit werkt goed, want er kan gemakkelijk een aantal punten worden besproken. Daarnaast zijn het geen lange gesprekken.

Digitalisering

Alles digitaliseren gaat niet werken, blijkt uit de opmerking: “ik heb gewoon papier nodig en dan kan je op een tekening gewoon even een aantekening maken” (R2). Daarnaast wordt aangegeven dat de kastruimte, van één plank per persoon, te beperkt is. Er wordt verteld “dat is in feite veel te weinig, maar we hebben niet meer. Dan wordt het soms zo rommelig en chaotisch” (R2). Dit wordt als een nadeel ervaren, want een aantal collega's propt alles bij elkaar. Respondent 2 vindt dat men ook alles netjes kan neerleggen, zodat het overzichtelijk blijft.

Clean desk

Einde van de werkdag wordt alles weer netjes wordt opgeruimd. De laptop, oplader, muis, toetsenbord en projectmappen worden dan weer in de tas gestopt. Dit is niet ergonomisch verantwoord. Dit blijkt uit de opmerking: “ik vind dat best een gesjouw al die spullen en dat is wel zwaar” (R2).

Eten & drinken

Het stimuleert om met de lunch een stukje te lopen naar het hoofdgebouw en terug. De reden is: “dan ben je even lekker in de frisse lucht en heb je beweging. Anders zit je acht uur en dat is ook niet goed” (R2). Er wordt van een eigen lunch gebruik gemaakt, want: “als je naar het restaurant gaat dan is de verleiding erg groot om te veel te eten” (R2). Het ziet er ruimtelijk allemaal lekker. Het bedrijfsrestaurant is daarom erg goed. Op de werkvloer wordt er fruit aangeboden. Dit wordt als prettig ervaren. Er wordt aangegeven: “ook als je er langs loopt denk je ‘ja, even wat fruit eten’, dat is gezond” (R2).

Faciliteren van gemak

Er komt nauwelijks fysieke post binnen. Een aanvullende reactie is: “soms komt er wel een rapport binnen, maar dat is niet meer zo heel veel” (R2).

Vergaderen & overnachten

Er kan geen vergaderruimte in gebouw Leiding worden gereserveerd. Er wordt aangegeven dat het team aan tafels op de kantoorvloer zit tijdens de Keek op de Week. De volgende reactie wordt daarop gegeven: “dat is soms ook wel storend”(R2). De schermen worden soms gebruikt voor het geluid, want er zitten gewoon mensen te werken. Ook wordt aangegeven dat de grotere vergaderruimtes vaak bezet

zijn. De volgende reactie wordt daaraan toegevoegd: “dus als je met drie of vier man in een klein hokje moet zitten, dat kan ook niet” (R2). Het is daarom lastig om een ongeplande vergadering te houden en dit wordt gezien als een belemmering.

Productiviteit

Als respondent 2 een gehele dag aan een project heeft kunnen werken dan wordt dit gezien als een productieve dag. Dat blijkt uit de opmerking: “als ik echt aan mijn project heb kunnen werken, zonder te veel afgeleid te zijn geworden of vergaderingen of belverzoekjes” (R2). Dit is ook al naar voren gekomen onder de sub-kop ‘samenwerken’. Daarnaast wordt er op productiviteit gestuurd door dagstarts en de planning. Elke projectmanager heeft een groepje van drie of vier mensen. Aan de hand van een case worden de belangrijkste dingen besproken. De inhoud van de dagstart wordt bepaald door de planning en de acties. Er wordt besproken elke acties eerst moeten en welke acties later moeten worden uitgevoerd. Het volgende wordt nog toegevoegd: “dus wij houden elkaar wel een beetje op de hoogte en een beetje sturen dat men iets niet vergeet” (R2).

Overige bedrijfsonderdelen

IT

Respondent 2 heeft een ergonomisch muis aangeschaft, want: “er zitten namelijk veel functionaliteiten in die muis en dan kan je zelf knopjes instellen en dat vind ik handig. Maar dan moet je het bijbehorende programmaatje installeren en dat mag dan niet” (R2). Het is belemmerend dat de software van de muis niet op de laptop geïnstalleerd mag worden. Op dit moment wordt de ergonomisch muis wel gebruikt, maar niet optimaal ingezet. Respondent 2 begrijpt wel dat ze de installaties van verschillende softwareprogramma’s in de hand willen houden, maar er wordt hier te moeilijk over gedaan, is de ervaring. Om de ergonomische muis toch optimaal te gebruiken, moet er een DPC-verzoek worden gedaan richting IT. Het volgende wordt daar over gezegd: “dan moet je eerst weer een aanvraag doen, wachten tot die aanvraag goedgekeurd is en dan wachten tot ICT weer tijd heeft. Dan heb ik zoiets van ‘laat maar’. Als ik dan zoveel moeite moet doen voor iets kleins dan...” (R2). Dit moet makkelijker worden geregeld. Dit blijkt uit de opmerking: “je krijgt dat programma mee tijdens de muis aanschaf. Dus je zou het moeten kunnen installeren en klaar” (R2).

Organisatiedoelen – vitaliteit

Respondent 2 is bewust bezig met de vitaliteit en loopt tijdens de pauze vaak naar het hoofdgebouw. Dat blijkt uit de opmerking: “dat is gewoon veel beter” (R2).

Samenvatting interview respondent 3 (engineer bedrijfsonderdeel 1, locatie Leeuwarden)

Voorzien in huisvesting/parkeergelegenheid

Er wordt verteld dat de parkeergelegenheid op de locatie Leeuwarden ideaal is: “sommige momenten moet je iets verder lopen dan andere momenten, maar parkeren hier is erg goed. Vooral als ik kijk naar de andere regio’s van Liander” (R3). Daarom is het een stimulerende factor.

Vervoer & reizen

Respondent 3 rijdt met de auto naar de locatie Leeuwarden: “ik moet ongeveer 45 minuten rijden. Dat is voor mij al heerlijk, want dat is namelijk een duidelijke scheiding tussen thuis en werk en die scheiding probeer ik er ook in te houden” (R3). Openbaar vervoer is geen optie, want dan is de reistijd langer. Daarnaast wordt verteld dat de afdeling drie poolauto’s ter beschikking heeft. De poolauto’s worden gebruikt als men naar een locatie moet: “er waren momenten dat je je eigen auto moest gebruiken, omdat “er geen beschikbaar was”. Daardoor was het een moment belemmerend, maar volgens mij valt dat nu wel mee” (R3). Het reserveren van een poolauto wordt gedaan door middel van een fysieke agenda: “het is wel raar dat het nog op papier gaat, want je kan makkelijk in Outlook een agenda van de auto’s aanmaken” (R3).

Ontvangen & beveiligen

De klok bij de ingang van locatie Leeuwarden wordt ideaal gevonden. Daarnaast zijn de beveiligingspoortjes prima. Er wordt wel afgevraagd of de receptieruimte een gastvrij welkom is, want: “het is niet een hele sfeervolle wachtruimte” (R3). Ook is de wachtruimte onder de trap gevestigd. Qua beveiliging is de vergrendeling op de laptop prima: “ik probeer wel alles te vergrendelen als ik weg ga” (R3). De interne wegbewijzing wordt niet gemist: “iedereen zit op de eerste verdieping dus je kent inmiddels iedereen al snel” (R3).

Werkplek & -omgeving volgens Alliander Werkt

Alliander Werkt

Er wordt verteld dat de teams bij elkaar zitten op de kantoorvloeren, want: “dat is gewoon erg handig” (R3). Werken volgens het werkplekconcept van Alliander Werkt komt er niet zomaar in: “dat zal wel jaren duren” (R3). Men vindt het namelijk belangrijk om als projectteam bij elkaar te zitten: “ik weet precies waar de mensen zitten en dat heeft wel voordelen. (...) Je hebt wel eens dat je je collega’s vraagt van ‘ik zit met deze case wat zou jij doen?’. Dat gebeurt natuurlijk heel veel, want je werkt met kabels en leidingen die door straten moeten en om dingen heen moeten. Je hebt altijd uitdagingen” (R3). Er wordt gezegd dat er standaard werkvlekken zijn gemaakt toen het nieuwe interieur volgens Alliander Werkt in gebruik is genomen: “in het begin kregen we te horen ‘daar gaan jullie zitten’, prima” (R3). Daarnaast wordt het volgende verteld: “iedereen heeft elke dag zijn elke werkplek” (R3). Er wordt verwacht dat hierdoor meer productie wordt gedraaid, want: “je weet waar je collega’s zitten en dus hoef je niet meer te gaan zoeken of bellen” (R3). Respondent 3 wisselt niet voor een speciale activiteit van werkplek: “ik heb ook wel eens een dag dat ik collega’s aan de andere kant nodig heb dan ga ik wel eens een uurtje bij hen zitten” (R3). Als respondent 3 wel geconcentreerd moet werken dan wordt er gebruikt gemaakt van oordopjes en muziek: “ik doe daarom meestal muziek in mijn oren en dan valt alles wel weg” (R3). Daarnaast wordt er wel gebruik gemaakt van de ateliervloer voor kleine overleggen. Over de algemene uitstraling wordt gezegd: “leuk aangekleed” (R3).

Er wordt gebruik gemaakt van een kabel om tot het netwerk te komen. Dit komt doordat: “de wifi overbelast is en daardoor de verbinding niet altijd even goed is” (R3). Hier wordt al wel aan gewerkt. De werkplek verder, zoals de twee beeldschermen, bureau en stoel, vindt respondent 3 prima.

Telefoneren

Respondent 3 geeft aan dat als men belt, gebruik moet worden gemaakt van een hokje: “een leuke regel, maar ik heb zoveel informatie op mijn laptop staan en die hangt aan twee schermen en het is niet handig om dit los te koppelen” (R3). Er zijn gewoon bepaalde functies: “waarbij dit niet lukt” (R3). Daarom wordt er snel vanachter het bureau gebeld: “als ik iets heb wat ik uit mijn hoofd kan dan loop ik wel een hokje in” (R3). Over het algemeen werken de hokjes wel goed voor het telefoneren, maar er zijn er maar twee hokjes beschikbaar. Ook zijn de hokjes niet altijd even stil genoeg: “het dempt wel iets, maar niet genoeg” (R3). Er wordt aangegeven: “ik heb expres mijn telefoon op vliegtuig stand staan als ik thuis ben dus ik probeer mijn werkdag echt op mijn werk te houden”.

Pauzeren

Er wordt gebruik gemaakt van de ateliervloer tijdens de pauze, want op de kantoorvloer en bibliotheekvloer mag niet gegeten worden: “wat je ook hebt is soms een moment met gebak dan is de ateliervloer ideaal om te gebruiken. Je kan namelijk met alle collega’s even zitten, maar mocht je terug moeten naar de afdeling dan is het dan ook rustig daar” (R3). Daarnaast heeft de cultuur op de locatie Leeuwarden invloed heeft op de sociale interactie tijdens de pauze: “het is hier redelijk beheerst, want ik ben enorm jong in dit gebouw en de leeftijd ligt hoog. Ik denk dat dit wel invloed heeft op de rust in het gebouw” (R3). Aan de ene kant wordt dit als stimulerend ervaren, maar aan de andere kant is het ook fijn om even flinke gezelligheid te hebben en daarna weer aan het werk te gaan, wordt aangegeven.

Digitalisering

Er wordt verteld dat het ideaal is om digitaal te werken: “ik probeer het zoveel mogelijk te doen. (...) Ik doe ook wel overleggen met uitvoerders dan gaan we naar het atelier en koppel ik mijn laptop aan een scherm, zodat we rustig even kunnen kijken. Dat is ideaal” (R3). Daarnaast heeft respondent 3 nog wel te maken met tekeningen, want “even snel naar iemand toelopen en even wat krabbelen op papier blijft makkelijk” (R3). De kastruimte daarentegen is nog “een dingetje, want kasten zaten vol en er was echt veel te weinig ruimte om alle documenten in te stoppen, maar dat ligt ook echt aan de gemiddelde leeftijd die graag aan oude mapjes en papier vasthouden ed.” (R3). Inmiddels gaat het al wel iets beter: “mensen beginnen echt dingen weg te gooien” (R3). De verdeling is echter nog niet optimaal, maar dat is niet belemmerend.

Videoconference

Respondent 3 maakt geen gebruik van videoconference, omdat respondent 3 hier geen rechten voor heeft. “Het is wel bijzonder, want bij een bedrijf waar ze willen dat je gebruik maakt van videoconference, maar niet standaard rechten hebt.” Er wordt aangegeven dat het aanvragen rechten soms ook veel tijd kost. “Als je als nieuwe medewerker wordt geattendeerd om de rechten op tijd aan te vragen dan is het goed, maar ik zou zeggen het is belemmerend op het moment dat je erachter komt dat het niet werkt en je de hele vergadering mag verzetten.”

Clean desk

Respondent 3 vertelt dat elke dag het bureau leeg moet zijn: “toch zie je elke dag dat iedereen weer zijn eigen spullen op het bureau zet” (R3). Clean desk is geen probleem, want “je stelt je erop in dat einde van de dag de spullen moeten worden opgeruimd. (...) Ik vind het eigenlijk normaal dat je je bureau einde van de dag opgeruimd” (R3). Er wordt wel opgemerkt dat collega’s met kartonnendoosjes werken.

Eten & drinken

Er wordt gebruik gemaakt van de ateliervloer tijdens de pauze, want op de kantoorvloer en bibliotheekvloer mag niet gegeten worden, zoals eerder ook al beschreven. Deze regel is “wel vervelend (...) eerder at ik de hele dag door een beetje tijdens het werk achter mijn bureau. Daardoor werkte ik dus door en nu moet je dus weggaan naar een andere ruimte” (R3). Hierdoor wordt er verwacht dat men minder productief is, want je neemt dan gemakkelijk wat langer pauze: “vroeger had ik een halfuur pauze en nu zijn er mensen die een halfuur pauze extra nemen alleen omdat ze ergens anders moeten eten” (R3). Het is belemmerend dat het niet meer mogelijk is om: “even snel wat eten en door te werken” (R3). Een voorbeeld is: “op het moment dat ik het echt druk heb dan blijf ik ook wel proactief, want alles moet zo snel mogelijk. Dan zit je in een bepaalde flow, waardoor je continue lekker doorgaat en heel veel afhandelt en heel veel doet. Dus dat is wel lekker. Op het moment dat je er uit stapt en weer in moet stappen, raak je je flow wel eens kwijt en moet je opnieuw opstarten” (R3). Er wordt daarentegen aangegeven dat het soms juist wel goed is voor de productiviteit om even te pauzeren” (R3). Daarnaast wordt er geprobeerd om zo min mogelijk van het bedrijfsrestaurant gebruik te maken, want er worden nauwelijks gezonde dingen aangeboden: “ik ben een gezonde eter en dat heb je helaas niet in het restaurant” (R3). Wat wel opvalt is dat de kassa van het bedrijfsrestaurant goed wordt ingezet, want één kassamedewerker bedient twee verschillende kassa’s. Dus er zijn nauwelijks wachtrijen.

Faciliteren van gemak

Er moet nog veel worden geprint voor projectmappen: “het is goed dat dit hier staat en dat het snel print. Het is ook niet druk dus dat is positief en lopen is ook gezond” (R3). Ook is er een plotter beschikbaar voor grotere tekeningen.

Vergaderen & overnachten

Er wordt verteld dat grote geplande vergaderingen plaatsvinden in de vergaderruimte op de begane grond: “voor de kleine werkoverleggen worden de kleinere hokjes gebruikt en de echte vergaderingen gaan we naar de grote vergaderruimtes” (R3).

Productiviteit

Respondent 3 heeft een planning voor de werkzaamheden. Dit betekent dat de productiviteit inzichtelijk is: “ik heb een project van ongeveer dertien tot vijftien weken. Dat verschilt per project en ik heb systeem wat mij precies vertelt wat ik aan taken moet doen. Ik krijg elke dag taken voorgeschoteld” (R3). De projectmanager is verantwoordelijk voor het maken van deze planning. Respondent 3 is afhankelijk van andere collega’s, tekenaars, gemeentes en provincies: “soms heb je een dag dat je heel veel telefoontjes krijgt of dat er ergens iets mis gaat en dan haal je het niet. Dus op dit moment probeer ik mijn projecten op tijd af te krijgen en dan zie ik wel hoe het gaat lopen, maar

eigenlijk zou het systeem gelijk moeten gaan lopen en makkelijker moeten zijn” (R3). De werkdruk is op dit moment erg hoog wordt verteld. Respondent 3 is per 2016 in dienst gekomen en dat betekent dat je als nieuwe medewerker veel projecten krijgt in deze situatie: “ik merk dat ik het soms gewoon niet haal” (R3). Er wordt aangegeven dat een productieve dag bestaat uit het doen van veel taken en deze kunnen afvinken einde van de dag: “als mijn projecten echt verder komen dan heb ik een productieve dag” (R3).

Overige bedrijfsonderdelen

IT

Er wordt verteld dat het krijgen van een laptop, telefoon, autorisatie, etc. veel tijd kost: “het duurde voor mij een maand voordat ik de telefoon had. Dat was enorm irritant” (R3). Hierdoor kon er ook geen contact worden opgenomen met IT als er problemen zijn met de laptop: “dan moet je je collega’s vragen ‘mag ik je telefoon lenen?’” (R3). Dit was een belemmerende factor. Daarnaast kost het aanvragen autorisatie erg veel tijd. Er wordt aangegeven dat de IT jarenlang niet is verbeterd op dit gebied: “ik ben twee jaar weggeweest bij Liander en de problemen die ik toen had, heb ik nog steeds. Zeker het opstarten in het begin duurt lang. In de zin je heb rechten nodig voor software, autorisaties, etc. die allemaal moeten worden aangevraagd. Het zou gewoon makkelijk zijn als men zegt: dat is een engineer, die heeft dat nodig ‘klik’. Dan heb je alles in één keer” (R3). Er wordt verteld dat: “de grootste afhankelijkheid de software is” (R3). Vooral als het gaat om productief werken: “als de software niet werkt dan stopt voor mij heel veel” (R3).

Samenvatting interview respondent 4 (leidinggevende bedrijfsonderdeel 1, locatie Amsterdam Basisweg)

Voorzien in huisvesting/parkeergelegenheid

Binnenklimaat

Er wordt aangegeven dat het binnenklimaat verbeterd kan worden: “vaak is het te warm, benauwd. Nou weet ik niet of dat in de nieuwe situatie ook zal zijn” (R4). Het is afwachten of de klimaatklachten in de nieuwe situatie ook nog aanwezig zijn. Wellicht heeft de nieuwe opstelling van de ruimte wel invloed op de ervaringen met betrekking tot het klimaat: “als het echt te warm is dan belemmerd dat wel de productiviteit. Het klimaat moet goed zijn” (R4).

Parkeergelegenheid

Respondent 4 heeft de mogelijkheid om te kunnen parkeren bij de locatie Amsterdam Basisweg. Dit was ook een vereiste, want “anders zou ik wel een andere baan gaan zoeken” (R4). Daardoor wordt het nu als stimulerend ervaren. Er wordt daarentegen aangegeven dat het belemmerend is dat er maar twintig bezoekersparkeerplaatsen zijn. Dit wordt gaat wel veranderen, maar op dit moment betekent dat het lastig is om een parkeerplaats te reserveren voor een bezoeker. Een bezoeker moet worden aangemeld via een systeem: “op mijn aandringen, kan je ook een vinkje zetten om een parkeerplaats te reserveren, maar dat is een vinkje die niet werkt” (R4). Dit komt doordat deze gegevens niet worden ontvangen door de receptie van de verhuurder: “dus zij weten niet dat er een parkeerplaats is gereserveerd en dus vrij moeten houden. Dus het blijft ‘wie het eerst komt, wie het eerst maalt’ en ‘vol is vol’” (R4). Er wordt verteld dat soms eigen medewerkers misbruik maken van de bezoekersparkeerplaatsen: “zij melden zich dan bij de poort en zeggen dat ze een afspraak hebben” (R4). De receptie van de verhuurder weet natuurlijk niet wie nou wel of geen bezoeker of medewerker is. Een ander voorbeeld is: “afdeling Aansluitingen hebben zelfs parkeerautorisaties voor de aannemers die elke maand een aannemersoverleg hebben aangevraagd (...) en die lopen dus met parkeerpassen rond, omdat ze anders hiervoor niet kunnen parkeren” (R4). Dit is “niet conform afspraak” (R4). Het team van respondent 4 plant daarentegen de afspraken met bezoekers vaak in op de locatie Oudeweg in Haarlem. Er wordt aangegeven dat daar wel parkeerplaatsen zijn, maar geen vergaderruimtes: “dus dan moet je een plekje zoeken. Je kan beter hier afspreken, maar dan moeten zij wel kunnen parkeren” (R4).

Vervoer & reizen

Een deel van het beleid voor de kilometervergoeding is belemmerend, omdat: “de kilometervergoeding inclusief parkeerkosten is. Dus als ik vijftien km naar Haarlem moet rijden en ik moet daar zes euro parkeerkosten betalen, dan krijg ik dat niet vergoed” (R4). Daarnaast kan je natuurlijk er ook voor kiezen om met de poolauto of huurauto te gaan, want dan kan het bonnetje voor de parkeerkosten wel gedeclareerd worden: “het is een beetje lastig (...) je kunt natuurlijk ook met openbaar vervoer gaan, maar voordat je er dan bent...” (R4). In hoeverre is dat dan productief? Ook heb je dan te maken met een spanningsveld tussen milieutechnisch en productie: “dus daar kom je in het spanningsveld van milieutechnisch is het beter, maar productief technisch niet” (R4).

Poolauto's

Respondent 4 is bezig om alle poolauto's van verschillende afdelingen/bedrijfsonderdelen samen te voegen: "de auto's worden niet meer vervangen, omdat wij synergie voordelen kunnen hebben met een bepaalde pool. Daar zit dan wel de winst in" (R4). Daarnaast willen ze geen onderhoud aan de poolauto's plegen: "wij willen ons niet bemoeien met het reserveren van auto's en sleuteltjes en nieuwe bandjes. Daar moeten we echt facilitair in hebben die ons daarin ondersteunt. Wanneer die dat voor ons regelen en dat is voor de hele gemeenschap gewoon veel goedkoper en efficiënter" (R4). Er wordt aangegeven dat er een voorstel wordt geschreven richting het management van bedrijfs onderdeel 1: "ons plan is dan dat we een aantal auto's hebben voor ad hoc gebruik. Bijvoorbeeld er belt een klant en die wil dat we nu langskomen. En de andere auto's moeten gewoon via een reserveringsysteem" (R4).

Ontvangen & beveiligen

Respondent 4 heeft al aangegeven dat het ontvangen van bezoek soms lastig is in verband met het aantal bezoekersparkeerplaatsen: "één grote klacht om de bezoekers hier te krijgen. Echt een belemmerende factor" (R4). Alle bezoekers moeten worden aangemeld via een systeem: "zij moeten zich melden en zich inschrijven dan krijgen zij een pas. Volgens word je ook nog gebeld dat er bezoek is" (R4).

Werkplek & -omgeving volgens Alliander Werkt

Alliander Werkt en de veranderingen

Respondent 4 maakt een bewuste keuze voor de werkplek: "veel al loop ik heen en weer en dan loop ik met mijn hele gedoe om mijn werkplek achter te laten voor de volgende" (R4). Het is dan wel vervelend om de hele dag met het toetsenbord, oplader, muis en tas te lopen: "normaal liet je dat wel op het bureau liggen, maar in principe bezet je dan een heel bureau de hele dag. Terwijl je er maar twee uur werkt. Dat kan nu niet meer" (R4). Er wordt aangegeven dat dit even wennen is, maar als de kluisjes aanwezig zijn dan wordt het al een stuk makkelijker: "anders gooi ik het in zo'n kluisje dichtbij en dan kan ik het zo pakken" (R4). Er zijn op dit moment nog geen 'cubicles' aanwezig. *Cubicles* zijn hokjes waarin men afgesloten kan bellen: "daarom is er wel wat rumoer nu, maar straks in de nieuwe situatie dan staan overal *cubicles* dan kan men gewoon hun telefoongesprek in zo'n *cubicle* houden zonder de mensen te storen" (R4). Er wordt verwacht dat de *cubicles* gaan helpen ten opzichte van de oude situatie. Geluidsoverlast was "één grote klacht" in de oude situatie: "dat gaf wel heel veel afleiding en verstoring" (R4). Daarom wordt nu verwacht dat de *cubicles* stimulerend gaan werken voor de productiviteit. In de oude situatie was de indeling ook niet ideaal en er was weinig daglicht. Daarnaast wordt verwacht dat de nieuwe situatie stimulerend is voor de productiviteit. Activiteitgericht werken wordt gezien als: "helemaal top" (R4). Dit wordt als stimulerend voor de productiviteit ervaren, want men moet geordend werken en bewuste keuzes maken. Door meer structuur te krijgen heeft dat positief invloed op de productiviteit: "nu hebben wij de keuze naar geconcentreerd werken op de bibliotheekvloer. De kantoorvloeren zijn nu ook goed ingericht" (R4). Ook wordt verteld 4 dat een aantal andere afdelingen moeite hebben met alle veranderingen: "dat komt ook denk ik dat die mensen niet goed genoeg zijn meegenomen zijn in de verandering. Verandering is weerstand" (R4). Met een aantal collega-teamleiders is geprobeerd om iedereen goed mee te nemen in de veranderingen: "wij hebben een deel van de communicatie naar ons toegetrokken, omdat wij vonden dat het niet volledig was. Of het was niet voldoende om de mensen goed voor te bereiden. Elke week hebben wij een eigen nieuwsbrief geschreven" (R4). Communicatie was cruciaal vertelt respondent 4. Er is uitgelegd wat er gaat gebeuren en hoe dit eruit gaat zien. Hierdoor zijn er veel vragen en discussies geweest. Inmiddels

is “weinig wanklank” (R4) te horen, ook al zit men nog in de tijdelijke situatie: “terwijl mensen die in de definitieve situatie zitten kommer en kwijl klagen” (R4).

Samenwerken

Respondent 4 vertelt dat samenwerken belangrijk is binnen zijn team. Een belemmerende factor hierin is dat de medewerkers binnen een project niet altijd bij elkaar kunnen zitten op de kantoorvloer: “je kan dan zeggen ‘dan ga je toch naar de ateliervloer?’. Maar daar zijn niet altijd ARBO-werkplekken” (R4). Vaak gaat men op de kantoorvloer zitten: “het is dan niet zozeer samenwerken, maar bij elkaar werken. Als er dan vragen of problemen zijn dan kan met elkaar een antwoord of plan bedacht worden” (R4). Dit moet worden opgelost, want dat is van belang voor de productie: “een soort van sub-oriëntatiepunten in de oriëntatiepunten. Eigenlijk zou je tafels moeten kunnen reserveren ofzo. Dat je voor bepaalde dagdelen, een bepaald blok kan reserveren” (R4). Dit is een eventuele oplossing. De projectmanager is dan in de ‘lead’ om een bepaald blok te reserveren. Daarnaast heeft het team te maken met samenwerkingen op andere locaties die moeten worden onderhouden. Hierdoor probeert respondent 4 goede afspraken te maken met de samenwerkingspartners. Een voorbeeld hiervan is om op een bepaalde dag aanwezig te zijn op een bepaalde locatie: “op het moment dat je dichterbij elkaar zit, dan gaat het veel makkelijker. Dan loop je gewoon naar elkaar toe en hoeft dus geen afspraak te maken” (R4).

Thuiswerken

Er wordt verteld dat veel mensen van het ‘duurzaam inzetbaarheidsbudget’ twee beeldschermen hebben gekocht voor de thuiswerkplek: “als je eenmaal dubbele schermen gewend bent dan is het wel heel efficiënt om praktisch te werken” (R4).

Digitalisering

Het opruimen van de kasten is een groot punt: “ik ben nu zelf bezig met ‘cleankast’” (R4). Er wordt verteld dat tijdens de verhuizing alles in kratten zat, maar dat men nu vraagt om meer kastruimte: “ik ben nu een gevecht met ze aangegaan” (R4). Er is nu gevraagd aan het team om de kasten op te gaan ruimen: “dat was een kast met drie planken en nu moeten ze terug naar één plank. Dat is wel een ding” (R4). Alle PBM’s (persoonlijke beschermingsmiddelen) worden deze week uit de kasten gehaald. Daarnaast moeten alle kantoortartikelen eruit, want er zijn speciale kantoorkasten hiervoor.

Schoonmaak

Respondent 4 vindt de schoonmaak overdag op de locatie Amsterdam Basisweg “super irritant”. Dit is een belemmerende factor, want het gaat ten koste van de productiviteit: “soms worden de schoonmakers ook gewoon weggestuurd ‘dat doe maar morgen’. Dus dan gaat het ook weer vervuilen en dan denk ik ‘dan gaat het ook weer ten koste van de productiviteit’, want als je straks in een vuile omgeving moet werken dat werkt ook niet fijn” (R4). De productie wordt hierdoor verstoord.

Eten & drinken

Respondent 4 is van mening dat iedereen tijdens de lunch een halfuur naar buiten moet: “eigenlijk zou ik mensen verplicht een halfuur naar buiten willen sturen, want dat is beter voor de productiviteit” (R4). Er wordt verteld dat soms wel eens mensen doorwerken in verband met drukte, maar dat bevordert niet het concentratieniveau: “maar goed het ‘in beweging komen’ is alleen maar mooi” (R4).

Vergaderen & overnachten

Respondent 4 heeft vaste, dus geplande, vergaderingen in de week. Het reserveringssysteem is: “beter dan voorheen” (R4), vooral dat het nu ook vanuit Outlook kan. Er wordt verteld dat reeksen kunnen worden ingepland en dat was voorheen niet. Een verbetering zou zijn als er voor de uitzonderingen van een reeks een alternatief wordt aangeboden. Bijvoorbeeld bij een reeks van tien keer zijn er drie uitzonderingen. Voor die drie momenten moet men zelf een andere ruimte regelen: “dat zou wel winst zijn dat het programma een alternatief aanbied automatisch” (R4). Daarnaast is niet duidelijk hoe een vergaderruimte geannuleerd kan worden: “ik denk dat een heleboel collega’s dan denken ‘ik weet niet hoe het moet’. Dus die houden dan kamers bezet” (R4). Het zou fijn zijn om een automatische mail te ontvangen met de vraag: ‘ga je nog gebruik maken van deze vergaderruimte?’ en dat je dan met een paar klikken de vergaderruimte kan annuleren of verzetten. Een ander idee wat erg handig zou zijn, is: “dat je kan zien op een display wie welke ruimte gereserveerd heeft” (R4). Op dit moment is er nog wel eens discussie is over wie de ruimte reserveert heeft. Dit wordt als belemmerend ervaren. Een display/tablet kan ervoor zorgen dat deze discussie niet meer ontstaat, omdat er inzicht is in de reserveringen en beschikbaarheid.

Productiviteit

Sturing productiviteit

Respondent 4 krijgt wekelijks prestatiegrafieken. Er wordt dan gekeken “hoe het gaat, wat de status is en waar we bij moeten sturen”. Er is dus sturing op de productiviteit. De samenwerking speelt hier ook een grote rol in.

Enquêtes

Respondent 4 ergert zich aan de hoeveelheid enquêtes die men stuurt. Dit is belemmerend voor de productiviteit. Om deze reden worden de enquêtes met de ‘*delete-knop*’ behandeld: “gevoelsmatig zijn het heel veel enquêtes, maar je hebt het druk en moet productie draaien” (R4). Er wordt aangegeven dat Facilities tussen de productie moet gaan zitten om te ervaren wat er allemaal speelt binnen een team of afdeling: “zelfs het gemopper horen, dan haal je het ook vanzelf op. Dan hoeft je het ook niet meer te vragen. Dat zou ik wel winst vinden” (R4). Persoonlijk contact is belangrijk.

Productieve dag medewerker

Respondent 4 ervaart niet direct als een medewerker een productieve dag heeft gehad, maar wat wel belangrijk is dat men zich prettig voelen op het werk: “als alle faciliteiten er zijn en mensen voelen zich prettig op het werk. Dan draagt het bij aan de productiviteit. Mensen moeten een goed gevoel hebben en vrij zijn om hier te werken” (R4). Daarnaast moet je een medewerker soms ook even helpen, want “de faciliteiten zijn er wel. (...) Op het parkeren van bezoekers na en het bureau of blok dat je wil reserveren, is alles wel voor handen” (R4).

Facilities

Er wordt de vraag gesteld: “in hoeverre Facilities zich realiseert wat hun bijdrage is aan de productie die gedraaid wordt. (...) Ik denk als je dat besef hebt dat wij dan afhankelijk zijn van een goede dienstverlening. Als je dat weet als dienstverlener dan geeft het denk ik ook meer trots en voldoening in het werk wat je aan het doen bent. En je voelt ook veel eerder de urgentie wat nodig is en wat niet nodig is” (R4). Er wordt aangegeven dat Facilities niet zichtbaar is op de locatie. Respondent 4 wil

graag dat Facilities ertussen zitten, zodat er wordt ervaren wat er gebeurt: “ik zou heel graag medewerkers Facilities op de werkvloer willen zien, zodat zij ook een onderdeel worden” (R4). Dit was ook één van de wensen die wij hadden voor het nieuwe concept. Er komt inmiddels wel een centraal servicepunt. Er wordt verteld dat eerder de facilitaire medewerkers: “weggestopt waren in een kast”. (...) “er is wel een kloof” (R4). Men wil namelijk tegenwoordig direct geholpen worden: “zij realiseren zich niet dat zij nog een paar duizend collega’s hebben die ook geholpen willen worden” (R4). Er wordt verwacht dat de facilitaire medewerkers op de plekken aanwezig zijn waar zij ook faciliteren: “dat ze weten wat er speelt en dat zij het ook echt zien en ervaren. Dat is het gevaar met dat soort stafafdelingen. Zij staan ernaast, letterlijk en figuurlijk” (R4). Verder is respondent 4 tevreden over Facilities, maar denkt wel dat het nog verbeterd kan worden. Ook wordt gerealiseerd dat Facilities minder zichtbaar hoeft te zijn, als men ze niet nodig heeft: “dat is dan ook wel weer een succes” (R4). Mits alles goed geregeld is.

Overige bedrijfsonderdelen

IT

Er wordt verteld dat er regelmatig contact is met IT, omdat daar vaker problemen mee zijn waar je afhankelijk van bent. Dit is bij IT “wel goed georganiseerd (...) ik vind dat wel echt top, moet ik zeggen” (R4).

Organisatiekeuzes

Respondent 4 vindt dat binnen de organisatie veel gestandaardiseerd is. Dat wordt als prettig ervaren. De reden hiervoor is dat tijdens de ‘visie op operatie’ is gezegd dat er goede ondersteunende middelen aanwezig moeten zijn: “op dat moment is er wel heel veel geïnvesteerd in goede producten en in goede diensten en middelen. En dat is nog steeds, maar dat is niet alleen op het gebied van IT, maar ook op het gebied van salarisadministratie” (R4). Er wordt aangegeven dat de salarisstroken, urenverantwoording, declaraties en overuren allemaal goed geregeld zijn.

Regiokantoor Oudeweg Haarlem

Het regiokantoor Oudeweg in Haarlem heeft weinig flexplekken. Graag wil respondent 4 dit aantal verhoogd, zodat het team daar een aantal dagdelen kan zitten voor de samenwerking. Op dit moment is het: “één hele grote ruimte (...) zij zitten dan aan overlegbureaus, maar eigenlijk is dan niet normaal” (R4). Er gaat een interne verhuizing plaatsvinden op deze locatie dus dan vindt respondent 4 het van belang dat deze behoefte wordt meegenomen. Dit is al in actie gezet.

Samenvatting interview respondent 5 (leidinggevende bedrijfsonderdeel 1, locatie Duiven)

Voorzien in huisvesting/parkeergelegenheid

Respondent 5 parkeert de auto bij de Ikea en loopt dan naar het bijgebouw, gebouw Leiding, op de locatie Duiven: “als het mooi weer is vind ik het helemaal niet erg, want dan is het wel fijn om een klein wandelingetje te doen. Als het regent is het wel iets minder fijn (R5)”. Er wordt verteld dat iedereen “last” heeft van de parkeergelegenheid, maar: “je kan er heel moeilijk over doen of denken ‘dit is het nou eenmaal’” (R5). Het oversteken is wel lastig: “voor de veilige route moet ik helemaal omlopen via het hoofdgebouw en dan weer terug naar gebouw Leiding” (R5). Dit wordt niet snel gedaan door de medewerkers vanuit gebouw Leiding. Daarom moet er goed uitgekeken worden op het grote kruispunt. Daarnaast wordt verteld dat het mogelijk is om de auto in de middag wel te parkeren bij het hoofdgebouw. Dat wordt als prettig ervaren. Als respondent 5 in de middag komt dan wordt hier gebruik van gemaakt: “soms heb je dan wel dat de parkeerplaats alsnog vol is. Dan moet je eerst parkeren bij de Ikea en dan nog een stuk lopen. Dus dat is qua timemanagement niet altijd even handig” (R5).

Ontvangen & beveiligen

Er wordt verteld dat respondent 5 soms het toegangspasje vergeet: “als je in het hoofdpand zou zitten dan kan je daar een bezoekerspas aanvragen, maar je loopt natuurlijk ook niet helemaal door naar het hoofdpand” (R5). Dan wordt er geklopt op het raam en binnengelaten door een collega. Ook is het lastig en bewerkelijk om bezoekers aan te melden, omdat het meer tijd kost: “ik moet meer invullen en je moet natuurlijk weer wennen. Het is wel duidelijk” (R5). Daarnaast meldt soms het bezoek zich in het hoofdgebouw: “dat is niet zo handig met gebouw Leiding, want als zij dan een bezoekerspas krijgen dan kunnen zij het gebouw Leiding alsnog niet in. De bezoekerspas werkt namelijk niet in dit gebouw” (R5). Dit is erg lastig, want hierdoor heeft het geen zin om de bezoeker bij de receptie te laten melden. Als een bezoeker toch weet waar diegene moet zijn dan lopen zij vaak direct door naar gebouw Leiding: “vaak worden wij dan gebeld ‘ik sta hier of ik sta daar’ en dan zie je iemand voor de deur staan. Het is ook maar net welke afspraken je maakt” (R5).

Werkplek & -omgeving volgens Alliander Werkt

Respondent 5 werkt vaak in de avond nog wat mail weg, voordat de volgende werkdag begint: “dat gaat eigenlijk ook altijd wel prima” (R5). Een veel voorkomende activiteit is vergaderingen. Als er na een vergadering een vrij moment is dan blijft respondent 5 daar vaak even werken: “ik ga op dat moment zitten waar ik ben of een plekje zie” (R5). Vaak is dit einde van de dag waardoor het niet meer druk is en gemakkelijk een plekje te vinden is: “dan kan je daar meestal ook wel geconcentreerd werken, maar ik zit eigen toch wel veel beneden in het Atrium te werken” (R5). Voor korte gesprekken wordt gebruik gemaakt het Atrium of een hokje in gebouw Leiding. De werkplek wordt als prima ervaren: “de schermen zijn ook oke” (R5). Gebouw Leiding heeft alleen kantoorvloeren. Als men iemand wil spreken dan gebeurt dit gewoon op de vloer, in een hokje of in de pantry: “dat gebeurt wel regelmatig” (R5). Het team van respondent 5 werkt een aantal standaard dagen in gebouw Leiding, maar: “dan zijn er wel gewoon te weinig werkplekken (...) Op andere dagen kan je gewoon een kanon afschieten”(R5).

Er wordt verteld dat de algemene uitstraling van het hoofdgebouw een stimulerende factor voor het team: “zij vinden het hoofdgebouw ook wel mooi dus zij willen uiteindelijk ook wel hierheen” (R5).

Thuiswerken

Er wordt ook regelmatig thuis gewerkt, zodat de administratie weggewerkt kan worden.

Telefoneren

Respondent 5 irriteert zich vaak aan het feit dat de telefoon de contacten niet weergeven: “omdat het heel lang duurt met laden” (R5). Dit komt als er een contact moet worden gezocht die niet standaard in de telefoon staat: “verder werkt het wel goed” (R5).

Eten & drinken

Er wordt soms een eigen lunch meegenomen naar de locatie en soms wordt er wat gehaald in het bedrijfsrestaurant op de locatie Duiven: “dat is helemaal perfect verzorgd hier. Daar is niets op aan te merken” (R5). Daardoor is het een stimulerende factor. Ook worden gezonde dingen verkocht: “dat is fijn” (R5). Daarnaast wordt verteld dat de lunchruimte in gebouw Leiding erg krap is: “dus als je je eigen boterham meeneemt dan moet je in de rij staan om aan tafel te kunnen zitten. Dat vinden zij niet heel erg prettig” (R5).

Vergaderen & overnachten

Er wordt verteld dat het lastig is om een Keek op de Week te plannen met 25 medewerkers in gebouw Leiding: “dus dan doe ik het op de vloer, omdat de kleinere teams een ruimte hebben. Maar het is natuurlijk niet ideaal” (R5). Er wordt wel een beamer geregeld, maar qua veiligheid is het niet handig in verband met kabels op de vloer: “wij zijn alleen nog opzoek naar verrijdbare presentatieschermen” (R5). Dit zou geregeld worden, maar is nog niet afgerond naar de verhuizing wordt verteld. Nu moet er gejouwd worden met een beamer: “we hadden afgesproken dat op elke vloer een verrijdbaar presentatiescherm zou komen”(R5).

Het gebouw Leiding wordt als fijn beschouwen, omdat er meerdere hokjes zijn voor ongeplande vergaderingen. Deze hokjes zijn namelijk niet te reserveren. Het is gemakkelijk om hiervan gebruik te maken. In het hoofdgebouw is dit alweer lastiger, omdat niet duidelijk is welke hokjes wel of niet te reserveren zijn: “dus ik ga dan vaak ergens zitten, maar dan moet ik de helft van de tijd er weer uit en weer een nieuw hokje zoeken” (R5). Dit is dan belemmerend.

Productiviteit

Productiviteit team

De resultaten van het team kan worden ingezien en bepaald of men productief is geweest: “hoeveel projecten zij hebben opgeleverd of overgedragen” (R5). Over het algemeen ziet respondent 5 het team weinig: “ik zie ze niet heel veel, omdat zij ook veel op locatie zijn” Elke week is er wel een overleg met de projectmanagers. Hierin wordt de stand van zaken besproken. Hieruit kunnen ook elementen met betrekking tot de geleverde productie worden gehaald: “soms zijn dat natuurlijk externe factoren waar je niks aan kan doen, maar er zijn ook andere zaken die te maken hebben met de planning van het werk” (R5).

Individuele productiviteit

Respondent 5 is verantwoordelijk voor de resultaten van het team: “dus ook qua sturing en dat soort zaken” (R5). Het is een productieve dag als er dingen zijn behaald: “als er goede besluiten zijn genomen of als ik inderdaad veel actie heb kunnen uitzetten of acties heb kunnen doen en mijn mail

heb kunnen bijwerken" (R5). Daarnaast kunnen sommige zaken, waar veel tijd in wordt geïnvesteerd, pas op een later tijdstip worden gemerkt. Bijvoorbeeld een investering in een samenwerking.

Regiokantoor Apeldoorn

In het regiokantoor Apeldoorn is het lastig om een werkplek te vinden, zodat er snel een Lync-gesprek kan worden gestart: "daar heb ik dan wel moeite mee, als ik een Lync afspraak heb" (R5).

Samenvatting interview respondent 6 (leidinggevende bedrijfsonderdeel 2, locatie Alkmaar)

De citaten van de managementassistent (MA) zijn cursief weergegeven. De overige citaten zijn van respondent 6

Voorzien in huisvesting

De parkeergelegenheid in Duiven is geen punt, want: “het is gewoon duidelijk. Je kan parkeren bij het gebouw, maar als dat niet kan dan moet je naar de Ikea” (R6). De managementassistent vindt daarentegen het: “waardeloos. *Je moet over straten die helemaal openliggen en kruispunten waar je over moet steken, waar je eigenlijk helemaal niet mag lopen*” (MA) De veiligheid is inderdaad minder vindt ook respondent 6.

Er wordt aangegeven dat de parkeergelegenheid voor de locatie Amsterdam Basisweg van “grote zorg” is. Dit komt doordat men daar niet kan parkeren. Er wordt verteld dat waarschijnlijk 200 plekken worden gereserveerd: “dat is ongeveer op een kwartier lopen of met een busje” (R6).

Vervoer & reizen

Het wagenpark is goed geregeld: “*je kan ook auto’s huren*” (MA). Respondent 6 heeft een leaseauto en dat is “wel aardig geregeld”. Er blijkt soms wel iets fout te gaan. Op de eerste werkdag van respondent 6 had de ontvangen leaseauto geen profiel meer onder de banden: “als je dan zegt Alliander en veiligheid dat kan eigenlijk niet” (R6). Een ander punt was dat de communicatie met HR niet goed is gelopen. Respondent 6 moest namelijk een hele dure auto in acht maanden oprijden: “terwijl dat dat mij niet vertelt was” (R6). HR heeft namelijk afgesproken dat na de proeftijd van twee maanden er een eigen auto mocht worden gekozen: “maar dat was dus niet zo... Dus dat was financieel even pijnlijk” (R6).

Ontvangen & beveiligen

De managementassistent vertelt dat het aanmelden van bezoeker prima verloopt.

Werkplek & -omgeving volgens Alliander Werkt

Verhuizing naar Basisweg

Respondent 6 vertelt dat bedrijfsonderdeel 2 vanuit Alkmaar gaat verhuizen naar Amsterdam op de Basisweg. Dit gaat in juni as gebeuren. Dit gaat goed komen: “ik denk wel dat het daar gaat werken, maar voordat bedrijfsonderdeel 2 daar goed geland is, ben je zo een halfjaar verder” (R6). Er wordt verwacht dat deze verhuizing op de langere termijn voordelen heeft, want: “dat is gewoon dichterbij Duiven en verbind makkelijker” (R6). Hierdoor wordt gedacht dat de medewerkers vanuit Duiven makkelijker richting hun komen: “ik denk dat dat positief is voor mijn team” (R6). Een halfjaar later verhuist AM, een grote klant en ketenpartner, van bedrijfsonderdeel 2 ook naar de Basisweg: “dat gaat ons ook helpen denk ik en zelfs het werkplezier en effectiviteit van ons team. Wij zijn consultants en werken voor anderen dus het is denk ik niet verkeerd” (R6). Daarnaast heeft de aanstaande verhuizing wel invloed op de productiviteit: “het feit dat wij naar de Basisweg verhuizen en als Alkmaarders minder erkend en gezien worden is storend voor de productiviteit” (R6).

Duiven

Respondent 6 en de managementassistent vertellen dat de internetverbinding in Duiven slecht is. De managementassistent vertelt dat vaak geen verbinding is met Duiven tijdens de dagstarts: *“dus dan moeten we stoppen. In Alkmaar is dit probleem niet”* (MA).

Daarnaast is het jammer dat er geen videoconference aanwezig is op de locatie Duiven: *“ik vind het namelijk heel prettig dat je elkaar ziet met videoconference. Dus als wij iets hebben van ‘wij willen elkaar zien’, dan gaan wij massaal naar Duiven toe en hebben wij dus veel reistijd kwijt. Terwijl het misschien ook wel met videoconference had gekund”*(MA). Vanuit het nieuwe werken is dit jammer.

Telefoneren

Respondent 6 vindt dat alles goed voor elkaar is rondom de telefoon: *“de telefoon is mooi, want alles, zoals de e-mail, is gekoppeld”* (R6).

Digitalisering

Er wordt verteld dat een aantal wetenschappers uit zijn team het lastig vindt om dingen weg te gooien: *“als je wetenschapper bent en je hebt passie voor techniek. Als je dan met een technisch handboek in je handen staat dan kan je dat gewoon niet weggooien”* (R6). De verhuizing naar de Basisweg gaat hierin helpen: *“dat gaat even pijn doen, want het idee is dat alles digitaal wordt”* (R6). Uiteindelijk zal dit goed zijn, wordt verwacht.

Eten & drinken

Het bedrijfsrestaurant in Duiven en in Amsterdam op de Basisweg wordt: *“best aardig”* (R6) bevonden. De managementassistent geeft dit ook aan. Daarnaast wordt verteld dat men in Duiven heel klantvriendelijk is: *“dan bel ik Hutten en dan kan alles bij die man. Al wijzig ik het vijf minuten voor aanvang dan is hij nog steeds vriendelijk”* (MA). Ook wordt je geholpen met betalen en: *“je hebt wel goede producten”* (R6).

Beiden verachten dat het wel *“een dingetje”* is dat men niet meer mag eten achter het bureau in Amsterdam Basisweg.

Vergaderen & overnachten

Duiven

Er wordt verteld: *“op maandag en dinsdag zijn daar standaard geen ruimtes beschikbaar”* (MA). De rest van de week valt dit mee.

Reserveringssysteem

Er wordt aangegeven dat *FM Insight* *“prachtig”* is, maar de keuze van de frequentie van een reeks vergaderingen zijn beperkt: *“bij herhaaldelijke reserveringen voor een vergadering, die wij veel hebben, is dat niet altijd wekelijks of maandelijks”* (MA). De ene manager heeft elke twee weken een herhaaldelijke vergadering en dat een andere manager heeft elke drie weken een herhaaldelijke vergadering: *“dus ik moet dan voor het hele jaar wekelijks doen en dan alles eruit halen welke data niet hoeven, dus stuk voor stuk. Daar ben ik zoveel tijd mee kwijt of ik moet iedere drie weken een aparte reservering maken. Dan ben ik ook lang bezig”* (MA). Hierbij wordt aangegeven dat het veel tijd kost.

Productiviteit

Er wordt verteld dat de productiviteit van zowel het team als zijn eigen verantwoordelijkheden als leidinggevende niet meetbaar te maken zijn. Er zijn wel bepaalde doelen gesteld die behaald moeten worden. Bijvoorbeeld over de calamiteiten, de gecreëerde waarde en ziekteverzuim: “de gecreëerde waarde voor klanten is dus concreet meetbaar in geld. Laten wij inschatten dat we door onze slimme oplossingen voor klanten besparen” (R6). Daarnaast is het doel om tevreden klanten te hebben: “dus ook een goede prijskwaliteitverhouding” (R^6). Dat wordt ook gevraagd aan het team door productief te werken en: “daarbij vraag ik dus van mensen om voldoende declarabel zijn om bij te dragen aan de financiële cijfers van de afdeling” (R6). Het is van belang dat om goed te blijven ontwikkelen waarbij men ook plezier heeft in het werk. Er wordt gemerkt als: “iemand lekker in zijn vel zit” (R6), maar de hoogte van de productie is niet in te schatten: “ik heb er soms wel een beeld van, maar niet in resultaten” (R6).

Bedrijfsonderdeel Shared Services

Servicedesk 12900 vs servicedesk 12345

Respondent 6 vertelt dat er twee servicedesks zijn, namelijk servicedesk 12900 van Shared Services en 12345 de servicedesk van IT: “ik vind het belachelijk dat wij twee verschillende helpdesknummers hebben. Ik heb meegemaakt dat ik van de ene helpdesk naar de andere werd verwezen, om vervolgens weer terugverwezen te worden” (R6). Daarnaast is er ook nog Operational Support: “die willen dan dat ik ga lezen waar zij voor zijn en waar anderen voor zijn. Daar word ik gewoon heel moe van” (R6). Respondent 6 wil gewoon één nummeren bellen bij een vraag of probleem, zodat dat direct kan worden opgelost: “ik wil dan gewoon één nummer waar ik heen kan bellen en dat diegene zegt ‘ik snap jouw probleem en ik ga het oplossen’”(R6). Op dit moment is het belemmerend voor de productiviteit: “ik heb nu soms het idee dat ik heel veel tijd aan het verdoe, dat ik denk ik kan beter even naar de IT speciaalzaak lopen en het zelf oplossen” (R6). De managementassistent vult aan dat de klantvriendelijkheid van de servicedesk te wensen overlaat: *“nou en wat er eerder nog wel eens gebeurde dat zij mij dan even doorverbinden met het andere servicenummer, maar dat is tegenwoordig niet meer zo. Er wordt namelijk gezegd ‘weet ik niet, bel 12345 maar’”* (MA). Daarnaast neemt de kennis van 12900 af: *“wij hebben waarschijnlijk, dat hoor je via via ergens, een vergaderlocatie in Utrecht. Alliander betaalt dat dus ik denk ‘even 12900 bellen’, want hoe kom ik te weten of daar een ruimte beschikbaar is. Dan blijkt 12900 het niet te weten. Dan denk ik, ‘waar moet ik dan heen binnen de organisatie?’. Het lijkt mij toch dat juist dat facilitair 12900 dat moet weten. Dat vind ik dan ook wel jammer, omdat ze zijn namelijk zelf niet zo goed op de hoogte van wat ze allemaal doen in het bedrijf”* (MA) Er wordt door beiden verteld dat jezelf opzoek moet gaan naar mensen binnen de organisatie die wel weten ‘hoe het werkt’. Respondent 6 wordt blij als er mensen die iets voor je kunnen regelen. Een aantal personen van Operational Support en HR, voornamelijk de oudere generatie, waarvan je gewoon op kunt vertrouwen: “het positieve is dat er mensen bestaan die er een soort van een spin in het web worden, maar dus daardoor ook veel gevraagd worden om te helpen” (R6).

‘Eigenaarschap’ binnen Shared Services

Het eigenaarschap binnen Shared Services mist soms. Dit wordt al vanaf de servicedesk 12900 gemist: “dat je dus iets vraagt en dat je als antwoord krijgt ‘weet ik niet’. Ik vraag dan ‘waar moet ik heen met deze vraag?’. Antwoord: ‘geen idee’. En dan spreek ik met een helpdesk” (R6). Hierdoor heeft respondent 6 het idee dat je met allerlei dingen bezig bent die al in een klein bedrijf complex genoeg

zijn. Het meest belemmerend is dat ‘de spinnen in het web’ worden wegbezuinigd, terwijl dit: “de meest handige mensen zijn” (R6). Daarnaast vult de managementassistent aan dat je ook alles op Selfservice kan vinden, maar dat het niet optimaal werkt. Je kan namelijk niet zoeken, zoals op Google: ‘door een woordje in te typen’. Het kost daardoor veel meer tijd om iets te vinden en dat hoeft niet: *“zorg er nou voor dat je op de kernwoorden kan zoeken”* (MA).

Facturatie

Respondent 6 wil alle facturen eerst controleren, voordat deze verzonden mogen worden. De reden hiervoor is dat er: “enorm wordt geklungeld (...) “als je een contract hebt met een vaste prijs dan wordt daar rustig onze interne tarief opgeschreven. Dat kan dus niet!” (R6). Het gevoel met het werk en hoe naar klanten gecommuniceerd wordt totaal mist. Een ander voorbeeld is dat er €18.000 moet worden gefactureerd, maar uiteindelijk staat er €18.001,39 op de factuur. Er is vol ongeloof verteld: “het blijkt dat er iets in het systeem zit wat dan mis gaat en dit rare bedrag toont. Als dit verandert moet worden dan moet heel SAP verandert worden en dat is heel duur. Ik denk dan ‘dat geloof ik niet’. ‘Dat kan toch niet waar zijn?’” (R6). Daarnaast is een andere factuur opgevraagd ter controle, voor de verzending. Alleen dit kon nog niet, omdat er een bepaald nummer mist. Dit nummer is nu opgevraagd bij Sales, maar: “we zijn nu acht dagen verder en de klant wilde de factuur per omgaande ontvangen” (R6). Respondent 6 schaamt zich voor deze ondersteuning van dit bedrijf: “maar ik heb ook zoiets ‘ik ga dit niet allemaal alleen oplossen’, want dat is mijn taak niet” (R6).

Overige bedrijfsonderdelen – HR/HRM gerelateerd

Pensioen

Respondent 6 heeft een medewerker die in augustus 2016 met pensioen gaat. Deze medewerker heeft een oud contract waarin hij: “36 uur werkt en 38 uur krijgt betaald (...) dat is dus allemaal wat ingewikkeld met uren, maar het was niet duidelijk hoeveel verlofuren hij nog had als hij nu zou stoppen met werken” (R6). Ze hebben een halfjaar moeten wachten op het antwoord. Hierdoor had respondent 6 een: “zwaar gefrustreerde medewerker” (R6) in het team.

Aanmelden medewerkers

Respondent 6 had ook een stagiair in het team. Het gehele aanmeldproces bij HR is fout verlopen, waardoor de stagiair geen inloggegevens, toegangspas en stagecontract heeft gehad. Als bij HR een nieuwe medewerker wordt aangemeld dan wordt daarna de inloggegevens, toegangspas, etc. aangevraagd. Er wordt verteld dat de stagiair bij een andere afdeling zou gaan starten, maar dat bleek toch niet zo geschikt: “hij kwam toen bij ons op de afdeling en die andere teammanager was al begonnen met een aanvraag voor hem, maar had dat niet afgerond. Voordat dat dus in het systeem weer allemaal recht was, was die jongen al zo ongeveer klaar met zijn hele stage en hij heeft dus nu net een stagecontract. Volgende week is hij weg en hij heeft nog geen geld ontvangen” (R6). Respondent 6 vindt dit triest, want: “‘je wil toch een aantrekkelijke organisatie zijn?’ (...) deze jongen die denkt nu ook ‘wat voor een bedrijf is dit?’” (R6). Er is vaak gebeld naar HR: “*dan bel ik en dan zeggen ze ‘ja, het is goed’ en volgens was het toch niet goed*” (MA). De verkregen informatie blijkt dus niet goed te zijn. Er wordt aangegeven dat *Peoplesoft* weer leidend moet worden net als vroeger. *Peoplesoft* was namelijk gekoppeld aan *SAP*. Dit betekent dat alle benodigde informatie automatisch werd overgezet. De managementassistent geeft aan dat nu alles handmatig moet. Ook wordt de

terugkoppeling gemist als er iets niet klopt: “*dan kan ik het meteen regelen als het nog niet goed is*” (R6).

Daarnaast is het vervelend dat de HR-administratie en de HR-business partner niet binnen dezelfde lijn/bedrijfsonderdeel valt: “ik vind het lekker als ik een business partner heb die zegt ‘ik zorg voor je dat dit wordt opgelost’, maar dat zit dan niet in hun functie. Zij mogen alleen maar sparren, etc. Dus die zeggen dan ‘dat moet je regelen met HR-administratie’. En die weten dan ook nog niet zelf hoe dan iets geregeld moet” (R6). Dit vinden beide belemmerend werken, want je moet precies weten waar je moet zijn, blijkt uit de opmerkingen.

Samenvatting interview respondent 7 (leidinggevende bedrijfsonderdeel 2, locatie Duiven)

Voorzien in huisvesting/parkeergelegenheid

Respondent 7 geeft aan het beste van te maken van de parkeergelegenheid in Duiven: “dus de ene keer sta ik hier en de andere keer bij Ikea” (R7). Er wordt vaak op maandag thuisgewerkt, maar einde van de dag is er vaak nog een overleg op de locatie Duiven: “dan stap ik om 15:30 uur in de auto en dan ben ik om 15:50 uur hier ... dan kan ik altijd parkeren” (R7). De mogelijkheid om kort te parkeren op de parkeerplaats bij het hoofdgebouw is dan een stimulerende factor: “dat vind ik echt een hele goede, dat kort parkeren voorrang heeft” (R7). Er komen daarentegen veel engineers vroeg in de ochtend komen, zodat zij hun auto kunnen parkeren bij het hoofdgebouw in Duiven. Dit zorgt ervoor dat de gehele dag de parkeerplaatsen bezet blijven: “op die plek kunnen ook drie mensen gedurende de dag staan, die er niet de hele dag zijn. En dat zij voor de twee of drie uurtjes dat zij hier zijn nog een half uur bezig zijn met het parkeren” (R7).

Vervoer & reizen

Respondent 7 is van mening dat het hele reizen naar een locatie zonde is van je tijd. Daarnaast wordt aangegeven aan dat de twee keer tien minuten lopen naar het hoofdgebouw voor nog meer “*waste*” zorgt van de tijd: “het is geen werktijd, maar het gaat ten koste van de productiviteit die ik in diezelfde tijd zou kunnen hebben” (R7). Daardoor wordt het wel gerekend tot werktijd, want het zijn geen twintig minuten vrije tijd: “het zijn twintig minuten die ik nu niet kan werken” (R7). Als respondent 7 naar Almaar moet dan wordt een bewuste keuze gemaakt om met de trein te gaan: “tegenwoordig ben ik daar goed gefaciliteerd daarin” (R7). De laptop, simkaart helpen om productief te kunnen werken in de trein: “die dagen ben ik dan enorm productief” (R7). Als naar Amsterdam Basisweg wordt gegaan dan wordt er ook gebruik gemaakt van de trein. Na één uur en een kwartier te hebben gewerkt is het fijn om even te lopen vanaf het station naar de Basisweg: “ik vind de wandeling van het station Sloterdijk naar ons kantoor echt perfect” (R7). Normaal gesproken wordt er met de leaseauto naar de locatie Duiven gekomen, want het is: “gewoon slechter te bereiken met het openbaar vervoer” (R7). Dit nadeel zorgt ervoor dat als je met het openbaar vervoer komt dat je dan niet productief kunt werken volgens. Dit heeft ermee te maken dat het allemaal kleine stukjes zijn tussen de overstapmomenten.

Ontvangen & beveiligen

Het aanmelden van bezoekers gaat goed. Er wordt een berichtje via Lync gestuurd of gebeld als de externe er is: “ik vind het ook mooi dat er tegenwoordig Lync is. De dames gebruiken daarom Lync, want dat is nog sneller (...) het enige wat mij dan opvalt is dat we, toen we hierheen kwamen naar dit pand, heel nadrukkelijk is gezegd: ‘je bent als gastheer verantwoordelijk voor je externe’” (R7). Er wordt aangegeven dat je dan zelf verantwoordelijk was voor je externe. Dus als gastheer geef je je pasje aan de externe, als dat nodig was: “uiteindelijk in de praktijk blijkt dat zij altijd al een pasje hebben gekregen van de receptie” (R7). Het is fijn voor de externe dat zij gewoon kunnen rond lopen: “ik zeg vaak tegen externe: ‘als je hier nog even wil zitten, pak dan nog even een kop koffie en er is wifi beschikbaar’” (R7). Respondent 7 vindt dat je dan “heel open en gastvrij” bent en kan zorgen voor een goed gevoel bij de externe.

Werkplek & -omgeving volgens Alliander Werkt

Respondent 7 komt naar een locatie om mensen te ontmoeten: “ontmoeten is echt het doel” (R7). Bij binnenkomst wordt er eerste een plekje in het Atrium of bij de koffiebar gezocht om een halfuurtje of uurtje de dag voor te bereiden: “in ieder geval niet bij andere mensen, want dan begin ik weer te praten en sociaal te doen”(R7).

Alliander Werkt

Respondent 7 vindt het werkplekconcept van Alliander Werkt heel fijn: “ik ben helemaal in *to the new concept*”(R7). Er wordt een bewuste keuze gemaakt om één op één gesprekken in het Atrium te voeren, want: “daar kan ik prima een gewoon gesprek voeren” (R7). Er wordt dan niet speciaal een ruimte voor gereserveerd. Daarnaast wordt ook de werkplek heel bewust gekozen. Als tussen de vergaderingen door een vrij moment is van een halfuurtje of uurtje dan gaat respondent 7 of op de bibliotheekvloer zitten en heel hard werken of centraal midden op de verhogingen zitten, zodat de aanwezigheid van respondent 7 zichtbaar is voor de medewerkers: “als ik gewoon mijn e-mail moet doen ofzo, dan ga ik midden op die kantoorvloer zitten, zo zichtbaar mogelijk” (R7)

Alliander Werkt vs team

Respondent 7 stimuleert het werkplekconcept van Alliander Werkt bij zijn team. De medewerkers mogen eigen keuzes maken over de werkplek of tijden bijvoorbeeld: “mij maakt het niet uit waar je gaat werken, ook al ga je in de stad zitten. Dat vind ik ook goed. Toen stimuleerde ik dat heel erg en gaf ik ze alle vrijheid, maar werd die vrijheid niet genomen” (R7). Dit heeft te maken met een soort cultuur die er was voor de verhuizing. De verhuizing naar de locatie Duiven heeft ervoor gezorgd dat men nu wel de vrijheid neemt om eigen keuzes te maken: “dus dat mensen zich niet meer bezwaard voelen om hun eigen keuzes te maken (...) zie ik dat mensen wel die vrijheid nemen om hun dag in te richten, zodat zij dat zelf willen” (R7). Een paar jaar geleden mocht men geen eigen keuzes maken, want: “je kreeg gewoon een bureau toegewezen” (R7). De nieuwe situatie maakt de medewerkers productiever: “maar dan is er wel een heel groot onderscheid tussen jong en oud. Ik vind dat ook goed en ik vind dat ook mooi” (R7). Een voorbeeld is dat iemand vijf dagen per week op ongeveer dezelfde werkplek zit: “hij voelt zich daar fijn bij om op die manier te gaan werken. En dus vind ik het mooi dat wij dat faciliteren” (R7). Een ander voorbeeld is dat je heel flexibel kan zijn qua inrichting van de werktijd. Respondent 7 vindt het fijn als iemand zijn eigen keuze maakt, zodat diegene op de meest productieve momenten kan werken. Soms er daardoor wel een conflict met het team, want een aantal medewerkers hebben last van andere mensen rondom de werkplek. Dat is dan hun eigen schuld is, want: “dan zit je op de verkeerde plek (...) mensen die wat ouder zijn die zitten in een heel ander stramien en die zijn heel anders gewend om te werken en die storen er zich dan aan dat dat gebeurt. Maar dan zeg ik ‘waarom pak je dan niet je spullen en ga je ergens anders zitten?’” (R7). Deze manier van werken is teveel voor hen, want zij vragen zich af waarom de organisatie zo moet veranderen: “dus oud en jong denkt daar heel anders over” (R7).

Voor respondent 7 is het lastig in te schatten wanneer een medewerker een productieve dag heeft gehad: “dat is natuurlijk weer de andere kant” (R7). Respondent 7 ziet de medewerkers veel minder in het werk dan vroeger: “dus ik moet nu veel meer vertrouwen op mijn omgeving en het team zelf om elkaar aan te sturen en elkaar te corrigeren” (R7). Het is wel een nadeel dat dit minder zichtbaar is geworden.

Gebruik van de verschillende vloeren

Respondent 7 is van mening dat het pand niet goed wordt gebruikt: “de ateliervloeren, daar frustreer ik mij af en toe wel over, die vind ik dat die onvoldoende goed gebruikt worden door mensen. Daar heb ik wel last van” (R7). Als voorbeeld wordt beschreven dat de ateliervloer vaak wordt gebruikt door mensen om individueel te werken, terwijl hiervoor de kantoorvloeren bestemd zijn. De frustratie gaat over het feit dat mensen in de ochtend een werkplek bezetten op de ateliervloer en dat deze de gehele dag bezet blijft. Dan is er geen gelegenheid om een teamoverleg te houden op een ateliervloer: “waarbij ik het liefst gewoon een vloer op wil lopen, daar wil gaan zitten en te overleggen” (R7). Dan hoeft er geen vergaderruimte te gaan reserveren: “ik denk dat we moeten gaan stimuleren dat dit soort vloeren vrijgehouden worden. Dus als je in je eentje werkt, dan werk je niet op dit soort vloeren, maar dan werk je of thuis, op een kantoorvloer of bibliotheekvloer” (R7).

Interne wegbewijzing

Respondent 7 kan alles inmiddels goed vinden binnen het pand in Duiven: “ik heb heel blij dat zij op een gegeven moment die pilaar bij de ingang hebben gezet met de plattegrond. Dat helpt namelijk” (R7). Er wordt wel gemist er niet fysiek is aangegeven welke manieren van werken wordt verwacht op de verschillende vloeren: “het nadeel daarvan is dat als dat niet is vastgelegd dan kan je ook niemand erop aanspreken, want dan moet je diegene aanspreken vanuit jezelf. In plaats van dat je zegt ‘heey, dat zijn de huisregels en jij doet dit en dat past niet en ik wil je vragen om dat anders te doen’” (R7). Dat mag allemaal wel strakker. Dan zou het een stimulerende factor worden.

Audioconference (Lync)

Er wordt aangegeven dat er veel gebruik wordt gemaakt van audioconference via Lync. Alleen het werkt in Duiven lang niet altijd goed, omdat de verbinding slecht is: “de dataverbinding is onvoldoende om een goede verbinding te hebben” (R7). Er wordt wel gebruik gemaakt van audioconference via Lync, zodat het beeldscherm kan worden gedeeld. Daarnaast wordt er ook nog telefonisch contact opgenomen met de andere kant: “dus ik kan niet het gesprek en het beeld doen. Dat kost dus extra handelingen, maar ook geld” (R7). Dat is een belemmerende factor.

Mailcultuur

Respondent 7 geeft aan moeite te hebben met de: “hoeveelheid mail in dit bedrijf” (R7). Dat komt doordat men op afstand van elkaar zit te werken. Dan wordt er vaak een mailtje gestuurd in plaats van even met elkaar afspreken en praten: “ik vind persoonlijk dat wij elkaar gek maken met de e-mail” (R7). Dit is iets voor Facilities om over na te denken: “ik denk dat daar Facilities wel een rol in kan spelen. Van hoe gebruik je dit gebouw beter en hoe kan je beter samenwerken?” (R7). Facilities is geschikt om deze cultuur aan te pakken, want het niet vanuit de lijn. Zelf belt respondent 7 vaak een collega om te vragen of diegene aanwezig is in Duiven: “zullen we dan even op de brug afspreken? Dat is een centraal punt en daarvoor is die ook gemaakt natuurlijk” (R7). Het opstaan om je collega te ontmoeten is ook goed voor je vitaliteit, want: “als je opstaat dan ben je even in beweging en dat is goed (...) ik denk dat daar nog heel veel winst is te behalen voor het bedrijf dat dan veel meer mensen dat gaat doen” (R7).

IT

Respondent 7 denkt dat het programma 'Slack' een meerwaarde kan zijn binnen de organisatie. Het is: "een soort van Lync en een soort van continue chatbox. Dus die altijd openstaat, maar waar je ook als je met zijn drieën aan een project werkt" (R7). Als voorbeeld wordt gegeven dat als één persoon vrij is dan kan diegene een dag later de communicatie over een bepaald project lezen, zonder dat er vele mailtjes over en weer zijn gegaan. Dit is IT gedreven, maar de mailcultuur is aan: "de andere kant het ook een stukje cultuur" (R7).

Eten & drinken

Respondent 7 luncht altijd in de bedrijfsrestaurant van Duiven: "ik vind het hier echt super goed. Dat vind ik echt" (R7). Het is een stimulerende factor om tijdens een teamoverleg iedereen de gelegenheid te geven om naar buiten of het bedrijfsrestaurant te gaan.

Vergaderen & overnachten*Reserveringssysteem FM Insight*

Respondent 7 vindt het reserveringssysteem 'FM Insight' beter dan het systeem hiervoor: "dat het beter werkt dan eerst" (R7). *FM Insight* is inmiddels ook gekoppeld aan Outlook. Eerder frustreerde het om altijd om te moeten schakelen tussen de verschillende systemen, maar dat hoeft nu niet meer: "dit zijn dingen die ik fantastisch vind" (R7). Het is daardoor een stimulerende factor: "als het goed werkt, dan kan ik dit soort dingen zelf kan doen" (R7). Dit heeft ermee te maken dat als het langer duurt om uit te leggen dan de handeling zelf dat dan respondent 7 het zelf wil gaan doen.

Vergadercatering

Respondent 7 maakt een bewuste keuze om geen vergadercatering te laten komen. Dit heeft met kosten te maken, want als je dat niet doet: "dan creëer je wel een sfeer waarin het lijkt of alles kan (...) soms doe ik heel bewust wel een lunch om bijvoorbeeld iets te vieren" (R7).

Geplande vergadering vs ongeplande vergadering

Respondent 7 gebruikt voor Keek op de Week een vergaderruimte, zodat de agenda en de voortgang op het digitale scherm kan worden weergegeven. Daarentegen is het soms lastig om een ruimte/plek te vinden voor een ongeplande vergadering: "wat ik fijn daarin zou vinden is dat je dus nu gewoon even de ruimte hebt voor vier personen en er een scherm erbij pakt" (R7). Respondent 7 zou hier graag de ateliervloer voor willen gebruiken.

Productiviteit

Respondent 7 kijkt dagelijks bewust naar de agenda om de dag zo productief mogelijk in te vullen: "ik kijk van te voren of ik überhaupt wel weg moet" (R7). De actiepunten worden gemanaged door wekelijks één dag thuis te werken: "als ik niet één dag blok in mijn agenda om thuis te zitten, dan schiet die helemaal vol met afspraken en dan heb ik geen tijd meer te werken" (R7).

Meetbare productiviteit vs team

De productiviteit als leidinggevende is niet in kaart te brengen. Als leidinggevende probeert respondent 7 allemaal randvoorwaarden te creëren, zodat de medewerkers goed kunnen werken: "ik geef ze een stip op de horizon waar ze heen moeten" (R7). Dit komt uit het jaarplan met de

doelstellingen en budgetten. Er wordt continue gekeken naar de binnenkomende werkzaamheden en de aanpak hiervan: “het werk doen wij heel erg plannen met dagstart en weekstarts en dat soort zaken” (R7). Die momenten zijn van belang. Het is een ‘*catch up*’ van de dag en: “sociale factor voor het team” (R7). Er wordt aangegeven voor het team dat: “ik juist heel veel in kaart kan brengen” (R7).

Samenvatting interview respondent 8 (leidinggevende bedrijfsonderdeel 2, locatie Leeuwarden)

Voorzien in huisvesting/parkeergelegenheid

Er wordt verteld dat er genoeg parkeerplaatsen zijn: “dus geen probleem. dat is helemaal goed” (R8).

Vervoer & reizen

Respondent 8 rijdt met dagelijks met de leaseauto van huis naar de locatie Leeuwarden of een onderstation. De medewerkers van het team hebben allemaal een dienstauto.

Er wordt verbaasd verteld dat het systeem van de poolauto's is veranderd: “dit was voor ons een verrassing” (R8). Er kan dus niet meer gebruik worden gemaakt van de poolauto's. In plaats hiervan kan een huurauto worden aangevraagd: “dat was namelijk niet bekend” (R8). Dit betekent dit dat er extra kosten worden afgeschreven van de kostenplaats: “en het is ook een ander systeem als die poolauto's, want die sleutels kon je gewoon in een kastje leggen. Dus die kon je zo ophalen en weer inleveren. Nu heb je toch dat een auto van een externe die wordt afgeleverd en dan moet je de sleutel hier (bij de receptie) ophalen en inleveren. Extra handelingen dus” (R8). Het is jammer dat dit systeem is veranderd: “op zich kunnen we auto's huren dus is het ook weer prima, maar het vooral wat ik jammer vind dat het er in eens zo was”(R8).

Ontvangen & beveiligen

Er wordt verteld dat de receptie altijd belt als er een bezoeker is.

Werkplek & -omgeving volgens Alliander Werkt

Respondent 8 vertelt dat de afdeling van bedrijfsonderdeel 2 nog niet is verbouwd tot het werkplekconcept van Alliander Werkt. Hierdoor creëert iedereen zijn eigen werkplek op de kantoorvloer: “wij zitten nog op één grote afdeling en hebben geen mogelijkheden om je even terug te trekken” (R8). Er wordt geprobeerd om bewust elke keer een andere werkplek, zodat gemakkelijk kan worden samengewerkt met andere collega's binnen de keten. Het is ‘echt heel irritant’ dat er geen mogelijkheid om zich even terug te trekken: “ik heb heel vaak gesprekken met medewerkers die over persoonlijke dingen gaan of over niet functioneren. Dit gaat over vertrouwelijke informatie dus” (R8). Er is niet makkelijk een hokje te vinden om deze gesprekken te voeren, want de hokjes zijn vaak bezet. Daarom wordt vaak op de grond gezeten in een leegstaande vleugel: “we hebben hier een vleugel die leegstaat, daar zit ik vaak op de grond telefoontjes te doen” Dit is de meest belemmerende factor. De werkplek is verder goed: “ik denk dat het minder bevorderlijk is dat wij nog niet zijn meegenomen in de Alliander Werkt concept” (R8). Deze verbouwing is nog uitgesteld.

Werkplek – IT gerelateerd

Respondent 8 vindt het meest stimulerend als alles werkt rondom IT.

Telefoonapparatuur

Respondent 8 vertelt dat telefoneren van belang is, maar vaak heeft de telefoon geen verbinding: “vooral als ik in de auto zit, is dat heel irritant” (R8). Dit is een belemmerend. Er wordt verteld dat dit waarschijnlijk te maken heeft met de Vodafone-palen in Friesland en Noord-Holland. Daarnaast kunnen de contacten niet goed worden uitgelezen. Dit is al met IT besproken en zij geven aan dat deze fout zit in het type telefoon.

Respondent 8 geeft wel aan dat alle applicaties op de mobiel stimulerend werken, want je kan gemakkelijk met elkaar communiceren: “wij hebben ook een app en dat soort dingen” (R8).

Netwerkverbinding

De netwerkverbinding in de onderstations is een probleem. Dit is belemmerend.

Thuiswerken

Respondent 8 vertelt thuis productiever te kunnen werken dan op kantoor: “hier gaan gewoon mensen tegen je praten de hele tijd” (R8).

Clean desk

Er wordt aangegeven dat de bureaus niet clean desk zijn: “iedereen heeft een eigen plek. We hebben daarnaast ook heel veel spullen die worden afgeleverd bij ons. Bijvoorbeeld lagers of iets dergelijks voor de mannen” (R8). Dit is niet belemmerend.

Eten & drinken

Respondent 8 vindt de koffiefaciliteiten en de mogelijkheid om vergadercatering te kunnen bestellen bevorderlijk voor de productiviteit: “tijdens de Keek op de Week is het belangrijk dat alle koffiefaciliteiten goed werken, want anders kan niemand zijn aandacht erbij houden” (R8). Ook heeft het team een eigen koffiezetapparaat in de dienstauto.

Bedrijfsrestaurant

Respondent 8 vindt het bedrijfsrestaurant op de locatie Leeuwarden: “top (...) ik ben over de werkproductie te spreken” (R8). Verder wordt aangegeven dat lunchen vaak achter het bureau wordt gedaan en soms bij het bedrijfsrestaurant.

Faciliteren van gemak

Het is goed geregeld dat je alles gemakkelijk naar de printer kan sturen: “als er een storing is dan wordt het heel snel opgelost. Dus dat vind ik eigenlijk allemaal wel goed” (R8). Ook wordt er soms gebruik gemaakt van de fysieke post: “van de interne post maken we gebruik en van de extern post soms” (R8).

Vergaderen & overnachten

Reserveringssysteem

Er wordt verteld dat het reserveringssysteem: “niet het meest gebruikersvriendelijkst” (R8) is. Het planbord is namelijk niet overzichtelijk en deze is niet direct in beeld: “dat vind ik heel irritant en daarnaast hebben zij hier moeite met die zalen, want wij hebben hier een aantal zalen die kunnen worden opgedeeld. Dit is soms wel eens een probleem in het reserveringssysteem” (R8). Inmiddels gaat het al wat beter: “wat ik ook irritant vond was het systeem, want ze hebben het systeem op een gegeven moment aangepast. Je moest even een instructiefilmpje volgen en de rest moest je het een beetje uitzoeken” (R8). Volgens respondent 8 moest men dit zelf uitzoeken en het systeem onder de knie krijgen, want de servicedesk wilde niet meer op planbord kijken. Deze indruk heeft Shared Services gegeven: “wat ik aan de ene kant wel begrijp, maar aan de andere kant denk van ‘ik weet niet of dat helemaal dienstbaar is’” (R8).

Vergadercatering

Respondent 8 geeft aan dat het bedrijfsrestaurant op de locatie Leeuwarden heel behulpzaam is met vergadercatering. De reden hiervoor is dat: “zij ook dingen naar een station willen brengen, als ik het op tijd aangeef. Als het moeten langsbrengen dan moet het wel een grote bestelling zijn, want anders kunnen zij ook niet hun brandstofkosten er niet uithalen. Dat is wel wat lastig soms” (R8).

Ongeplande vergadering

Het meest belemmerend is dat de hokjes altijd bezet zijn. Dit betekent dat respondent 8 hiervan nooit gebruik kan maken voor ongeplande vergaderingen: “voor mij is het meest belemmerend dat als ik op kantoor kom en me dan niet even kan terugtrekken of onverwacht een zaaltje kan reserveren” (R8). Dit is ook al eerder beschreven binnen het onderwerp ‘werkplek & –omgeving volgens Alliander Werkt’.

Productiviteit

Productiviteit team

Respondent 8 vertelt dat de Keek op de Week helpt om sturing te geven op de productiviteit van het team: “mijn team werkt gewoon aan de hand van een planning. Dus vaak in een projectplanning of onderhoud wat ingepland wordt” (R8). De productiviteit van het team is wel te meten aan de hand van deze planningen: “dus als zij volgens de planning werken dan zijn zij productief geweest. Dus als de planning uitloopt dan niet” (R8). Het jaarplan geeft aan welke doelen behaald moeten worden. Er kan niet gemerkt worden wanneer een medewerker een productieve dag heeft gehad. Alleen het behalen van de planningen kan een referentiepunt zijn.

Eigen productiviteit

Respondent 8 heeft een productieve dag gehad als alle knelpunten van die dag zijn opgelost of doorgezet. Daarnaast wordt er veel overlegt en geprobeerd om de mail bij te werken.

Bedrijfsonderdeel Shared Services

Respondent 8 vindt dat de servicedesk 12900 ‘bereidwillige collega’s’ heeft: “als ik dan ergens tegenaan loop dan willen ze altijd wel helpen” (R8). Het valt op dat de servicedesk 12900 minder bekend is bij het team: “zij zijn op de één of ander manier ook veel minder bekend met de servicedesknummers, zoals 12900. Misschien is dat is om de zichtbaarheid te vergroten bij de uitvoerende” (R8). Juist het team loopt tegen problemen aan. Daarnaast heeft het team veel problemen met de urenregistratie. Dit heeft vooral te maken met de internetverbinding die slecht is en de weergave van het systeem. De weergave van het systeem is te groot dat men van links naar rechts en van boven naar beneden moet scrollen: “je moet dan het aantal uren invullen, maar dat past dus niet in het beeld en dan moet je alle balkjes de hele tijd gebruiken. Het is daardoor niet zo functioneel, want het past allemaal niet in het beeldscherm” (R8). Dus het is niet overzichtelijk: “dat vinden ze verschrikkelijk” (R8).

Overige bedrijfsonderdelen

Respondent 8 vertelt dat het team in de onderstations een schaftruimte hebben. Alleen er wordt niet goed schoongemaakt: “dus dat is wel een dingetje wat daar jammer aan is”.

HRM vs HR

Respondent 8 krijgt veel verschillende HR-vragen. Het is onduidelijk waar deze vraag moet worden gesteld, want is dat bij HR-administratie of HR business partner?: “vaak wordt je van het kastje naar de muur gestuurd” (R8). Een voorbeeld hiervan is: “dan heb ik een vraag bijvoorbeeld over de cao en dan zegt de HR business partner dat ik bij de HR administratie moet vragen. De HR administratie zegt dat ik het weer bij de HR business partner moet vragen” (R8). Hierdoor is dit een belemmerende factor. Daarnaast moet alles van het personeelsdossier digitaal worden aangestuurd. Dit is vervelend, want veel moet worden gescand. Het team is vaak op een onderstation aan het werk dus heeft geen scanner tot beschikking: “ik krijg ze vaak aangeleverd als foto van mijn mannen buiten”. Het is jammer dat er geen software is om de foto’s om te zetten naar PDF: “dus dan moet ik het uitprinten en opnieuw worden gescand en dan is allemaal heel omslachtig” (R8). Respondent 8 scant dit dan voor de medewerkers, maar mag niet deze documenten in het personeelsdossier doen: “dat soort dingen wordt ik wel een beetje ziek van” (R8). Alleen de leidinggevenden van uitvoering hebben hiervoor geen rechten. Terwijl andere leidinggevenden binnen de organisatie wel rechten hebben. Dit is raar, want juist de uitvoering moet vaak zaken uploaden naar het personeelsdossier. Het is dus omslachtig als de leidinggevende niet rechtstreeks in het dossier kan kijken.

IT

Er wordt verteld dat het heel belemmerend is voor het team als er geen internetverbinding is. Er kan dan niet gemakkelijk de mail worden gelezen of uren worden ingevuld. Dit is ook al eerder beschreven in deze samenvatting.

Organisatiekeuzes

Respondent 8 vertelt dat een aantal organisatiekeuzes belemmerend kunnen werken voor het team. Een voorbeeld is de grote, complexe organisatie: “dus waar veel verschillende afdelingen van dingen iets moet vinden” (R8). Ook is er tegenwoordig een werkvoorbereider die alle materialen moet regelen, maar dat loopt niet altijd even soepel: “en dan hebben de mannen zoiets van wij weten wel hoe we makkelijk aan de spullen kunnen komen bijvoorbeeld via een aannemer, maar dat kan dus nu niet omdat het door dit bestelproces moet. En dat ervaren zij als zeer zeer hinderlijk” (R8).

Bijlage XXII – Dagboek per respondent

In deze bijlage worden de dagboeken van respondent 1, 2, 3, 6 en 7 weergegeven. Het dagboek van respondent 6 ziet er anders uit, omdat één keer in de week een overzicht is gemaakt met factoren. Dit is wekelijks opnieuw bekeken en nieuwe informatie toegevoegd.

Dagboek respondent 1 (engineer bedrijfs onderdeel 1, locatie Amsterdam Basisweg)

Dag 1

Pre-arrival

-

Arrival

Belemmerende factoren:

- "Omdat ik wat later op kantoor was waren allen bureaus op ons oriëntatiepunt bezet. Dus ergens anders gaan zitten" (R1).
- "Beeldscherm instellingen wilde niet lukken constant zwarte schermen" (R1).

Stay

Stimulerende factoren:

- "Toen met collega's samen taartje gegeten. Uitgeweken naar 1^e verdieping daar kon men even rustig zitten" (R1).
- Locatie Oudeweg in Haarlem: "laptop aangesloten en ja hoor gelukkig werkte de beeldschermen wel. Verder hier rustig kunnen werken. En gelijk informatie gedeeld met uitvoerders over bepaalde cases" (R1).

Belemmerende factoren:

- "Ik had om 10 u afspraak overleg locatie toren2T 708. Toen ik daar aankwam was er niemand van mij collega's aanwezig? Even bellen maar. Gelukkig werd telefoon beantwoord. Ze waren naar andere locatie verhuisd i.v.m. het ontbreken v.d. gebruik aanwijzing hoe de monitor in te stellen op de laptop. Op deze nieuwe locatie was wel een gebruiksaanwijzing aanwezig dus ff hulpprogramma downloaden. Afijn, dat ff duren ca 30 min. Dus al die tijd met zes man op het scherm v.d. laptop turen" (R1).
- "Omdat ik kluisje moest regelen ben ik naar kantoor van facilitair gegaan. Toen ik hier deur opende bleek het een leeg kantoor te zijn. Waarschijnlijk zijn ze verhuisd naar ?? Nergens een mededeling gezien. Ga morgen verder zoeken" (R1).
- "Nog steeds werken de beeldschermen niet. Was er klaar mee. Ben gaan inpakken en met collega mee gereden naar Oudeweg" (R1).

Departure

-

Dag 2

Pre-arrival

Stimulerende factor:

- "Heen reis naar kantoor Sloterdijk goed verlopen" (R1).

Arrival

Stimulerende factor:

- "Ik was vroeg op kantoor dus kon op mijn 'vaste plekkie' gaan zitten. Dit vind ik toch wel prettig want meestal zijn mijn collega's ook vroeg en zitten we dan bij elkaar"(R1).

Belemmerende factor:

– “Helaas weer geen beeld op beide beeldschermen. Daar kwam mijn andere collega binnen met de gouden tip. Dit probleem heb ik ook gehad je moet altijd de voeding aansluiten anders werken ze niet. En ja hoor gelijk beeld. Zou wel handig zijn geweest als IT hier een melding van had gemaakt was ik bleek niet de enige met dit probleem” (R1).
<u>Stay</u> Stimulerende factor: – “Na overleg vertrokken naar huis en heb de gehele middag thuis gewerkt wat goed en productief verliep” (R1). Belemmerende factor: – “Om 10.30 u met bedrijfsauto (die ik vooraf gereserveerd had) naar overleg bij de Gemeente Haarlem. Helaas stond kenteken niet op parkmobiel dus auto bij station geparkeerd en met fiets naar Gem Haarlem” (R1).
<u>Departure</u> –

Dag 3

<u>Pre-arrival</u> Stimulerende factor: – “Vervoer nog met bedrijfsauto” (R1).
<u>Arrival</u> –
<u>Stay</u> Stimulerende factor: – “Vandaag van 9.30 tot 13.00 training Moor bij Gem Haarlemmermeer. Hiervoor eerst drie uur thuis gewerkt waardoor ik nog diverse opdrachten en mails kon doorzetten en het dagboek van Dinanda kon bijwerken. Dit flexibel werken vind ik erg prettig en je bent veel productiever omdat je niet eerst naar kantoor Sloterdijk moet reizen en dan weer naar Hoofddorp” (R1).
<u>Departure</u> –

Dag 4

<u>Pre-arrival</u> Stimulerende factor: – “Van 7:00 tot 9:00 uur eerst thuis gewerkt. Daarna had ik een afspraak in Haarlem. Toen met trein naar kantoor Sloterdijk (Basisweg)” (R1).
<u>Arrival</u> Belemmerende factor: – “Even zoeken naar werkplek omdat de plaatsen van oriëntatiepunt bezet waren”(R1).
<u>Stay</u>
<u>Departure</u> Stimulerende factor: – “In de avond nog 2 uurtjes thuis gewerkt” (R1).

Dag 5

<u>Pre-arrival</u> Stimulerende factor: - "Vandaag werk ik thuis"(R1).
<u>Arrival</u> -
<u>Stay</u> Stimulerende factor: - "Dagstart via Lync met ons team. Het overleg via Lync werkt goed, omdat mijn projectmanager zijn beeldscherm kan delen" (R1).
<u>Departure</u> -

Overall mening van respondent 1:

Pre-arrival

"Woon werkverkeer is voor mij goed te doen. Lastig is wel als dat ik met trein naar station moet rijden en als het regent met mijn regenkleding moeilijk kwijt kan. Verder huur ik op het station een fietskluis die niet geheel vergoed wordt door Liander een deel moet ik zelf betalen. Omdat het bedrijf wil dat ik met openbaar vervoer reis vind ik ook dat deze kosten geheel voor het bedrijf moeten zijn" (R1).

Arrival / stay

"Als je vroeg op kantoor komt zit je bij je collega's bij elkaar wat wel zo prettig is. Als je later aankomt is het een plekje zoeken en is het contact met collega's ook een stuk minder. Verder mis ik wel de koelkasten om je eten en drank koel te houden (deze stonden wel op de oude locatie). Nu wordt je verplicht om naar kantine te gaan waar ik de prijzen vd consumpties vrij hoog vindt voor een bedrijfskantine. Klimaat vind ik nog altijd te warm op kantoor maar dat was op de 1e ook al zo. Verder is alles ruim opgezet en dat voelt prettig aan maar blijft nog wel wennen" (R1).

Dagboek respondent 2 (engineer bedrijfs onderdeel 1, locatie Duiven)

Dag 1

Pre-arrival

Stimulerende factor:

- "Samen rijden (carpoolen), onderweg werken" (R2).

Belemmerende factor:

- "Tijd, erg vroeg weg. Afstand kost energie en vrije tijd" (R2).

Arrival

Belemmerende factor:

- "Parkeren, lopen naar de werkplek is niet zonder gevaar (oversteken is lastig, geen voetpad). Grote afstand naar werkplek" (R2).

Stay

Stimulerende factor:

- "Collega's" (R2).

Belemmerende factor:

- "Onrustig op de afdeling, deze is erg groot en open. Matrix is ingericht voor andere afdelingen" (R2).

Departure

Stimulerende factor:

- "Naar huis" (R2).

Belemmerende factor:

- "Afstand" (R2).

Dag 2

Pre-arrival

Stimulerende factor:

- "Samen rijden (carpoolen), onderweg werken" (R2).

Belemmerende factor:

- "Tijd, erg vroeg weg. Afstand kost energie en vrije tijd" (R2).

Arrival

Belemmerende factor:

- "Parkeren, lopen naar de werkplek is niet zonder gevaar (oversteken is lastig, geen voetpad). Grote afstand naar werkplek" (R2).

Stay

Stimulerende factor:

- "Collega's" (R2).

Belemmerende factor:

- "Onrustig op de afdeling, deze is erg groot en open. Dinsdag keek op de week. Matrix is ingericht voor andere afdelingen" (R2).

Departure

Stimulerende factor:

- "Naar huis" (R2).

Belemmerende factor:

- "Afstand" (R2).

Dag 3

Pre-arrival

Stimulerende factor:

- "Minder ver rijden (naar Apeldoorn overleg uitvoerders)" (R2).

Belemmerende factor:

- "Toch nog reizen" (R2).

Arrival

Belemmerende factor:

- "Weinig parkeerplaatsen" (R2).

Stay

Stimulerende factor:

- "Collega's" (R2).

Belemmerende factor:

- "Geen echte werkplek in de nabijheid van de uitvoerders" (R2).

Departure

Stimulerende factor:

- "Naar huis" (R2).

Belemmerende factor:

- "Afstand hoewel korter" (R2).

Dag 4

Pre-arrival

-

Arrival

-

Stay

Stimulerende factor:

- "Thuiswerken is rustig. Gevoelsmatig doe je meer, want je hebt minder afleiding" (R2).

Departure

-

Dagboek respondent 3 (engineer bedrijfs onderdeel 1, locatie Leeuwarden)

Dag 1

Pre-arrival

Stimulerende factor:

- "Een half uurtje langer blijven liggen, dan thuis maar geen lunch voorbereiden, dit haal ik wel in de kantine" (R3).

Arrival

-

Stay

Belemmerende factoren:

- "Storing in het brandalarm. Alle collega's waren op weg naar buiten voor een ontruiming" (R3).
- "In kozijnen worden deuren geplaatst, geeft veel herrie" (R3).
- "Content server werkt niet ongeveer een kwartier, ik kan dus niet bij de bestanden van mijn projecten" (R3).

Departure

-

Dag 2

Pre-arrival

Stimulerende factor:

- "Vanavond geen tijd om te koken, dan is een warme maaltijd in de kantine wel handig" (R3).

Arrival

-

Stay

-

Departure

-

Dag 3

Pre-arrival

-

Arrival

-

Stay

Stimulerende factor:

- "Overleg met de uitvoerder in het atelier, handig zo'n flexplek met scherm voor een overlegje" (R3).

Departure

-

Dag 4

<u>Pre-arrival</u> –
<u>Arrival</u> –
<u>Stay</u> Stimulerende factor: – “Overleg met de uitvoerder in het atelier, handig zo’n flexplek met scherm voor een overlegje” (R3). Belemmerende factor: – “Webgis had een korte storing, toch lastig in een overleg” (R3).
<u>Departure</u> –

Dagboek respondent 6 (leidinggevende bedrijfsonderdeel 2, locatie Alkmaar)

Een aantal belemmeringen zijn hieronder benoemd, want deze zijn gedurende een aantal weken bijgehouden. Dit is dus een afwijkend dagboek, maar de informatie is wel relevant.

Telefoongesprek – 22 april 2016

- Facturatie → een bepaald nummer mist op de factuur. Respondent 6 wordt van de ene persoon naar de ander verwezen. Ook reageert deze persoon niet, waardoor dit nog langer duurt.
- Stagiair → heeft inmiddels afscheid genomen (zie introductie in samenvatting respondent 6). Afgelopen maand zou de stagiair de vergoeding krijgen, maar dit is niet gebeurd. Respondent 6 vindt dit slechte PR voor de organisatie.
- Aanschaf van software pakketten → vorig jaar wilde respondent 6 dit gaan bestellen, maar toen kwam Inkoop er tussen. Hierdoor heeft het proces langer geduurd. Inmiddels is het geregeld, maar nu moet de factuur worden betaald. Hoe dit precies moet is respondent 6 niet duidelijk dus gaat op onderzoek uit. Alleen van Inkoop kan respondent 6 niet helpen bij deze vraag dus werd doorgestuurd naar een ander persoon. Deze persoon is niet bereikbaar of niet reageert op de e-mail.
- Medewerker met pensioen → een medewerker van respondent 6 gaat in mei met verlof en aansluitend met pensioen (zie introductie in samenvatting respondent 6). De medewerker heeft verlof tot in augustus, maar nu is de vraag of dit allemaal goed geregeld is. HR heeft een contactpersoon doorgegeven aan respondent 6.

Telefoongesprek – 29 april 2016

- Facturatie → dit punt is nog niet opgelost. Op 4 april is het eerste verzoek al gestuurd en nu is er nog steeds geen actie. Respondent 6 gaat een reminder sturen.
- Stagiair → de managementassistent heeft een verzoek ingediend om de vergoeding (van drie maanden) in één keer uit te laten betalen. Dat vindt respondent 6 wel spannend.
- Aanschaf van software pakketten → inmiddels heeft respondent 6 een reactie gehad. Hierin wordt aangegeven dat een ATB moet worden ingelegd. Het is alleen de vraag of vorige aanvraag te komt vervallen, want anders is respondent 6 bang dat er twee facturen moeten worden betaald. Respondent 6 heeft het gevoel dat niemand hiervoor verantwoordelijkheid neemt, want de vraag wordt niet beantwoord. Daarnaast is er geen inzicht wat wel en niet betaald is.
- Medewerker met pension → contactpersoon HR heeft gereageerd.
- Afscheid van een collega → alles goed verlopen dus plus punt.
- Nieuwe medewerker → per 1 juni 2016 krijgt respondent 6 een nieuwe medewerker in het team. Dit is een trainee. Respondent 6 is hier positief over, maar het is alleen wel even spannend hoe dat gaat met de administratie. De vraag is: gaat dit goed verlopen?

Telefoongesprek – 17 mei 2016

- Facturatie → er komt voortgang in dit punt, want een aantal medewerker zijn er mee bezig. Alleen de factuur is nog steeds niet verzonden.
- Aanschaf van software pakketten → er komt voortgang in dit punt, maar verder heeft respondent 6 de acties niet helder in beeld om meer informatie te geven.
- Nieuwe medewerker → dit proces is in gang gezet.

- Stagiair → er is nog geen contact geweest dus wordt vervolgd.

Telefoongesprek – Michiel Houkema – 1 juni 2016

- Facturatie → inmiddels heeft respondent 6 iemand hierover gesproken op 30 mei 2016 en gevraagd naar de status. Vandaag heeft respondent 6 nog steeds geen update ontvangen. Dus een factuur die 'per omgaande' geleverd moest worden, lukt het gewoon niet om dit binnen twee maanden te regelen.
- Stagiair → heeft inmiddels de vergoeding ontvangen.
- Nieuwe medewerker → is goed in dienst getreden. Doordat het een trainee is, was dit makkelijker te regelen.
- Aanschaf van software pakketten → dit is eindelijk geregeld. Sinds 26 mei 2016 is deze in werking getreden, want respondent 6 heeft op 18 mei de druk opgevoerd.

Dagboek respondent 7 (leidinggevende bedrijfsonderdeel 2, locatie Duiven)

Dag 1

<u>Pre-arrival</u>
-
<u>Arrival</u>
Stimulerende factor:
- "kort parkeren, ik kwam pas om 15.00 uur aan op kantoor en kon dus lekker bij het pand parkeren" (R7).
<u>Stay</u>
Belemmerende factor:
- "Bij aankomst van de vergaderruimte was hij nog bezet. Meestal beginnen vergaderingen 5 minuten later doordat je eerst de vorige moet vragen om weg te gaan. Zonde van de tijd..." (R7).
<u>Departure</u>
-

Dag 2

<u>Pre-arrival</u>
Stimulerende factor:
- "Ik ben met de trein naar Alkmaar gereisd. Perfect omdat je dan nog een paar uur kunt werken" (R7).
Belemmerende factor:
- "Ik maak gebruik van de AHD (Alliander Hosted Desktop), deze werkt slecht in de trein omdat je hiervoor online moet zijn" (R7).
<u>Arrival</u>
Belemmerende factor:
- "In Alkmaar is het altijd lastig kiezen waar te gaan zitten omdat je geen overzicht hebt wie waar zit" (R7).
<u>Stay</u>
Belemmerende factor:
- "Alkmaar is veel te groot en te onoverzichtelijk. Hierdoor ben je continue op zoek naar mensen. Er zijn heel veel lege of halflege kamers" (R7).
<u>Departure</u>
-

Dag 3

<u>Pre-arrival</u>
-
<u>Arrival</u>
-
<u>Stay</u> Stimulerende factor: - “Vandaag de hele dag vanuit de bibliotheekvloer gewerkt. Ik moest wat stukken schrijven. Erg prettig is dat je dan wel af en toe even eruit kan om met collega's te overleggen, maar dat je niet gestoord wordt. Ook goed dat er belhokjes zijn, want anders blijf je heen en weer lopen” (R7).
<u>Departure</u>
-

Dag 4

<u>Pre-arrival</u>
-
<u>Arrival</u>
-
<u>Stay</u> Stimulerende factor: - “Hoofdzakelijk gesprekken gevoerd, waarbij ik diverse openbare ruimtes heb gebruikt. Prettig dat deze er zijn (hoekjes, bankjes, tafels etc.)” (R7). Belemmerende factor: - “Het was vandaag erg warm in het atrium, je merkte dat we vaker op vloeren zijn gaan zitten omdat het niet vol te houden was” (R7).
<u>Departure</u>
-

Bijlage XXIII – Codebomen

In deze bijlage zijn de codebomen per case/locatie toegevoegd.

Codeboom Amsterdam Basisweg

<u>Axiaal code (=concept)</u>	<u>Open code</u>	<u>Fragmenten</u>
Voorzien in huisvesting	• Parkeergelegenheid locatie Basisweg • Parkeergelegenheid locatie Duiven • Externe verhuizing • Klimaat locatie Basisweg	1.1, 1.25, 1.26, 1.27, 4.2, 4.3, 4.30, 4.32, 4.33, 4.36, 4.37, 6.49 6.48 1.63 1.82, 4.88, 4.89, 4.90, 4.91
Vervoer & Reizen	• Openbaar vervoer • Poolauto's • Woon-werkverkeer met leaseauto • Kilometervergoeding • Wagenpark • Huurauto's	1.2, 1.3, 1.64, 1.65, 1.66 1.8, 1.62, 4.69, 4.70, 4.71, 4.72, 4.73 4.1, 4.4, 6.44 4.68 6.42 6.43
Ontvangen & Beveiligen	• Toegangspasje • Kluisje • Bezoekers aanmelden • Ontvangstbezoek	1.14 1.15 4.30, 4.31, 4.35, 6.51 4.34
Werkplek & -omgeving	• Werkplekkeuze • Werkplek • Activiteitgericht werken • Werkplek instellen • Generatie • Audioconference • Videoconference • Netwerkvoorziening • Telefoneren vs geluidsniveau • Telefoonapparatuur • Bibliotheekvloer • Sociale interactie • Digitalisering • Vertrouwelijke gesprekken • Ateliervloer • Samenwerken	1.9, 1.10, 1.11, 1.12, 1.69, 1.75, 1.78, 4.13, 4.14, 4.42 4.15, 4.16 1.16, 4.41, 4.42, 4.77, 6.53 1.17, 1.70, 1.76 1.18 1.19, 1.20, 1.22, 1.23, 1.79 6.52 1.21, 4.82, 6.46 1.28, 4.38, 4.39 6.45 1.29, 1.30 1.46, 4.65 1.38, 6.55 1.41, 1.43, 4.64 1.42 4.7, 4.8, 4.83, 4.84, 4.85, 6.60, 6.61

	• Kastruimte • Cleandesk • Thuiswerken • Oude situatie • Verandering naar Alliander Werkt • Dag schoonmaak locatie Basisweg • Verhuizing	1.60, 4.79, 4.80, 4.81, 6.55 1.61, 4.77, 4.78 1.13, 1.77, 4.76 4.40 4.43, 4.44, 4.45, 4.46, 4.47, 4.48, 4.74, 4.75 4.92, 4.93, 4.94, 4.95 6.53, 6.59, 6.60, 6.61, 6.62
Eten & Drinken	• Koelfaciliteiten • Bedrijfskantine locatie Basisweg • Bedrijfsrestaurant locatie Duiven • Koffiefaciliteiten • Fruitfaciliteiten • Pauzeren	1.31, 1.32, 1.34, 1.80 1.33, 1.81, 6.38, 6.39 6.38, 6.39, 6.40, 6.41 1.35, 1.36, 1.37, 6.47 1.39, 1.67, 1.68 1.44, 1.45, 1.47, 1.48, 1.49, 1.50, 1.51, 1.52, 1.71, 4.66, 4.67, 6.54
Faciliteren van gemak	• Fysieke post	1.40
Vergaderen & Overnachten	• Ongeplande vergadering • Geplande vergadering • Reserveringssysteem vergaderruimtes • Gebruiksaanwijzing monitor	1.24, 6.50 4.5, 4.21, 4.22, 4.23, 4.24, 4.25, 4.26, 4.27, 4.28, 4.29, 4.37 4.17, 4.18, 4.19, 4.20, 6.35, 6.36, 6.37 1.73
Productiviteit	• Productieve dag team • Sturing productiviteit • Meetbare productiviteit • Enquêtes • Gepercipieerde productiviteit team	4.86, 4.87 4.6, 4.8, 6.68 4.6, 6.57, 6.66, 6.67 4.53, 4.55, 4.56 6.58
Facilities	• Bekendheid met Facilities • Zichtbaarheid Facilities	1.53, 4.57 1.74, 4.49, 4.50, 4.51, 4.52, 4.53, 4.55, 4.57, 4.58
Bedrijfsonderdeel Shared Services	• Bestellen tot betalen • Bekendheid met Shared Services	1.54, 6.31, 6.32, 6.33, 6.34, 6.69, 6.71, 6.73, 6.75, 6.77, 6.78, 6.79, 6.81 1.55, 1.56, 6.2, 6.12, 6.13, 6.63

	• Servicedesk ShS & IT	6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.11, 6.25, 6.26, 6.27, 6.29, 6.64, 6.65
Overige bedrijfsonderdelen	• IT • Logistiek • HR	1.57, 4.59, 6.22, 6.26 1.58, 1.59 6.8, 6.9, 6.10, 6.14, 6.15, 6.16, 6.17, 6.18, 6.19, 6.20, 6.21, 6.22, 6.23, 6.24, 6.25, 6.26, 6.28, 6.30, 6.44, 6.70, 6.72, 6.74, 6.76, 6.80
Organisatiekeuzes	• Huisvesting uitvoering vs voorbereiding • Verzorgingsniveau	1.4, 1.5, 1.6, 1.7 4.60, 4.61, 4.62, 4.63
Regiokantoor Oudeweg Haarlem	• Werkplek locatie Oudeweg Haarlem • Huisvesting locatie Oudeweg Haarlem	1.72, 4.9, 4.10 4.11, 4.12

Codeboom Duiven

<u>Axiaal code (=concept)</u>	<u>Open code</u>	<u>Fragmenten</u>
Voorzien in huisvesting	• Parkeergelegenheid locatie Duiven • Parkeergelegenheid locatie Apeldoorn • Afstand hoofdgebouw Duiven • Toegankelijkheid gebouw Leiding Duiven • Huisvesting locatie Duiven • Binnenklimaat	2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.57, 2.58, 2.59, 2.72, 5.1, 5.8, 5.30, 7.31, 7.32, 7.33, 7.69 2.75 2.21 2.56 5.32, 5.33 7.75
Vervoer & Reizen	• Woon-werkverkeer eigen auto • Woon-werkverkeer met leaseauto • Woon-werkverkeer • Openbaar vervoer	2.1, 2.2, 2.3, 2.12, 2.66, 2.70, 2.71 7.30 7.34, 7.35 7.36, 7.37, 7.38, 7.39, 7.71
Ontvangen & Beveiligen	• Bezoekers aanmelden • Receptieruimte • Ontvangst bezoek • Toegangspasje	2.25, 5.41, 5.42, 7.51 2.25, 2.26, 2.27 5.43, 5.44, 5.45, 5.46, 7.52, 7.53, 7.54 5.2, 5.43, 5.46

Werkplek & -omgeving	• Algemene uitstraling • Werkplekkeuze • Werkplek • Activiteitgericht werken • Werkplek instellen • Audioconference • Telefoneren vs geluidsniveau • Telefoonapparatuur • Sociale interactie • Digitalisering • Kastruimte • Cleandesk • Werkplekbezetting • Geluidsniveau • Individueel geconcentreerd werk • Samenwerken • Ateliervloer • Vertrouwelijke gesprekken • Netwerkvoorziening • Interne wegbewijzing • Thuiswerken • Verhuizing • Generatie • IT werkomgeving • Bibliotheekvloer	5.31 2.9, 2.13, 2.14 2.22, 2.24, 2.49, 2.61, 2.62, 5.23, 5.31, 7.36, 7.37, 7.43 5.15, 5.16, 5.31, 7.9, 7.10, 7.13, 7.14, 7.15, 7.16, 7.26, 7.27, 7.29, 7.41, 7.42, 7.55, 7.56, 7.57, 7.58, 7.59, 7.60, 7.61 2.10, 2.11 2.40, 2.41, 2.42, 7.45, 7.46 2.15, 2.16, 2.17, 2.18 5.22, 7.44 2.31, 2.32, 5.25, 7.65, 7.67, 7.68 2.48 2.45, 2.46, 7.50 2.47, 5.26, 5.27 2.15, 5.29 2.23, 7.47 2.33, 2.74, 7.11, 7.12, 2.64, 2.65, 2.73, 5.17 7.27 5.18 7.46 7.40, 7.41, 7.42 2.34, 2.35, 2.50, 2.65, 2.76, 5.9, 5.21 7.55, 7.56 7.48, 7.55, 7.57, 7.58, 7.59 7.66 7.73
	• Bedrijfskantine locatie Duiven • Fruitfaciliteiten • Pauzeren • Pauzeren gebouw Leiding Duiven	2.36, 5.6, 5.7, 7.22, 7.49 2.55 2.37, 2.38, 2.39, 5.6, 7.22, 7.23 5.28
Faciliteren van gemak	• Fysieke post	2.43, 2.44
Vergaderen & Overnachten	• Geplande vergadering	2.19, 2.20, 2.28, 5.3, 5.10,

	• Ongeplande vergadering • Reserveringssysteem vergaderruimtes • Vergadercatering	5.11, 5.12, 5.20, 5.24, 7.17, 7.70 2.29, 2.30, 5.5, 5.13, 5.14, 5.19, 7.28, 7.29, 7.74 7.18, 7.19, 7.20 7.21, 7.24, 7.25
Productiviteit	• Productieve dag • Productieve dag team • Sturing productiviteit • Meetbare productiviteit • Planning	2.63, 5.38, 5.39, 5.40 5.34, 5.35 2.67, 2.68, 2.69, 5.36, 5.40, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 7.8, 7.60, 7.61, 7.62, 7.63, 7.64 5.37, 7.1, 7.2, 7.62 5.36, 7.5
Overige bedrijfsonderdelen	• IT	2.51, 2.52, 2.53, 2.54, 7.72
Organisatiedoelen	• Vitaliteit	2.56, 2.60
Regiokantoor Apeldoorn	• Huisvesting Apeldoorn	5.4

Codeboom Leeuwarden

<u>Axiaal code (=concept)</u>	<u>Open code</u>	<u>Fragmenten</u>
Voorzien in huisvesting	• Parkeergelegenheid locatie Leeuwarden	3.10, 3.11, 8.41
Vervoer & Reizen	• Woon-werkverkeer eigen auto • Woon-werkverkeer leaseauto • Poolauto's • Huurauto's • Dienstauto	3.9, 3.11 8.1 3.75, 3.76, 3.77, 3.78, 8.42, 8.43, 8.45 8.44, 8.45 8.59
Ontvangen & Beveiligen	• Receptieruimte • Klok • Garderobe • Toegangspasje • Beveiliging laptop • Ontvangst bezoek	3.56 3.12 3.12 3.55, 3.60, 3.61 8.30
Werkplek & -omgeving	• Werkplekkeuze • Werkplek • Activiteitgericht werken • Thuiswerken • Videoconference	3.14, 3.16, 3.17, 3.19, 3.22, 3.23 3.36, 3.47, 8.17, 8.20, 8.47 3.15, 3.18, 3.25, 8.10, 8.21, 8.22, 8.33, 8.34, 8.35, 8.36 3.8, 8.23 3.58, 3.59

	• Telefoneren vs geluidsniveau • Geluidsniveau • Sociale interactie • Digitalisering • Kastruimte • Cleandesk • Individueel geconcentreerd werk • Samenwerken • Ateliervloer • Telefoonapparatuur • Netwerkvoorziening • Algemene uitstraling • Interne wegbewijzing • Audioconference • Vertrouwelijke gesprekken	3.26, 3.27, 3.28, 3.29, 3.30, 3.31, 8.16 3.83 3.62, 3.63, 3.64, 3.37, 3.67, 3.68, 3.69, 8.39 3.20, 3.74, 8.38, 8.40 3.48 3.24, 3.51, 3.52, 3.53, 8.35, 8.36 3.35, 3.86 3.38, 8.12, 8.13, 8.14, 8.15, 8.27 3.44, 3.45, 3.46, 8.18 3.57 3.79 8.31 8.10, 8.11, 8.46
Eten & Drinken	• Bedrijfsrestaurant locatie Leeuwarden • Pauzeren • Pauzeren vs productiviteit • Koffiefaciliteiten	3.72, 3.73, 3.85, 8.28 3.21, 3.32, 3.33, 3.34, 3.35, 3.65, 8.32 3.66 8.8, 8.9, 8.58
Faciliteren van gemak	• Printen • Fysieke post	3.49, 3.50, 8.19 8.37
Vergaderen & Overnachten	• Geplande vergadering • Reserveringssysteem vergaderruimtes • Vergadercatering • Ongeplande vergadering	3.54, 8.3, 8.9 8.4 8.8, 8.28 8.29, 8.46
Productiviteit	• Productieve dag • Sturing productiviteit • Planning • Meetbare productiviteit • Werkdruk • Gepercipieerde productiviteit	3.80, 3.82, 8.48, 8.60 3.2, 3.4, 3.5, 3.81, 8.2, 8.50, 8.51 3.1, 3.2, 3.5, 3.6, 8.50, 8.60 3.1, 3.3, 8.49, 8.51 3.6, 3.7 8.6
Bedrijfsonderdeel Shared	• Servicedesk ShS	8.5

Services	• Urenverantwoording • Bekendheid met Shared Services	8.56, 8.57 8.61, 8.62
Overige bedrijfsonderdelen	• IT • HR • Schoonmaak onderstations	3.39, 3.40, 3.41, 3.42, 3.43, 3.70, 3.71, 3.84, 3.87, 8.24, 8.25, 8.47, 8.55, 8.57 8.7, 8.24, 8.25, 8.26 8.54
Organisatiekeuzes	• Organisatiestructuur	8.52, 8.53

Bijlage XXIV – Totale lijst met stimulerende en belemmerende factoren

In deze bijlage is de totale lijst met stimulerende en belemmerende factoren toegevoegd.

Stimulerende & belemmerende factoren mbt productiviteit

Stimulerende factoren	Belemmerende factoren
- R1 – Twee beeldschermen op de werkplek en thuis. - R1 – Thuiswerken is productiever dan op kantoor. - R1 – Lync werkt goed voor de dagstarts. - R1 – Koffiefaciliteiten. - R1 – Fruitfaciliteiten.	- R1 – Parkeergelegenheid locatie Basisweg (geen parkeerplaatsen voor externe). - R1 – Fysieke contact is afgenomen. - R1 – De internetverbinding werkt niet altijd goed op de Basisweg. - R1 – Er zijn geen ijskastjes meer aanwezig. - R1 – Ongeplande vergaderingen. - R1 – Zichtbaarheid Facilities. - R1 – Onduidelijk waar je moet zijn voor een ATB-aanvraag – de vraag blijft liggen en wordt pas later doorgestuurd. - R1 – Een incident wordt bij IT verkeerd opgepakt. - R1 – Geen inzage in voorraad van Logistiek. - R1 – De uitvoering en voorbereiding zijn van elkaar gescheiden qua huisvesting.
- R2 – De werkplek met twee beeldschermen, breed bureau en de stoel (ruim opgezet). - R2 – Stukje wandelen tijdens de pauze. - R2 – De dagstarts via Lync.	- R2 – Parkeergelegenheid locatie Duiven - R2 – Reizen naar de locatie (kost veel energie). - R2 – Niet altijd kunnen samenzitten op de afdeling. - R2 – Geluidsniveau op de vloer bij drukte. - R2 – Sjouwen met de laptop, lader, etc. - R2 – Geluidsoverlast tijdens Keek op de Week. - R2 – Het is lastig om een plekje voor een ongeplande vergadering te vinden. - R2 – Ergonomische muis mag van IT niet zomaar worden geïnstalleerd.
- R3 – Parkeergelegenheid in Leeuwarden. - R3 – Samen kunnen werken op dezelfde werkplek (vast werkplek). - R3 – De werkplek (twee beeldschermen, bureau en stoel) is prima. - R3 – Digitaal werken	- R3 – Als er geen poolauto beschikbaar is. - R3 – Telefoonhokje (niet praktisch als alle info op de laptop staat en niet geluidsdicht). - R3 – Het niet mogen eten achter het bureau. - R3 – Het kost veel tijd om alle IT-middelen en rechten voor software,

	autorisaties, etc. te krijgen als nieuwe medewerker.
• R4 – Mogelijkheid tot parkeren bij de locatie Amsterdam Basisweg. • R4 – Poolauto's samenvoegen met andere pools en de verantwoordelijkheid voor het onderhoud van poolauto's bij Facilities leggen. • R4 – Aanwezig zijn van telefoonhokjes (cubicles). • R4 – Het nieuwe werkplekconcept volgens Alliander Werkt. • FM-insight gekoppeld aan Outlook	• R4 – Binnenklimaat is te warm en benauwd. • R4 – Parkeergelegenheid voor bezoekers. • R4 – Kilometervergoeding incl. parkeerkosten. • R4 – Kluisjes nog niet beschikbaar voor laptop, muis, etc. • R4 – Geen reserveerbare projectruimtes, zodat projectleden kunnen samenwerken. • R4 – Dag schoonmaak locatie Basisweg. • R4 – Vergaderruimte geeft niet digitaal de reserveringen weer. • R4 – Aantal enquêtes. • R4 – Zichtbaarheid van Facilities op locatie
• R5 – Mogelijkheid tot kort parkeren in Duiven • R5 – Bedrijfsrestaurant Duiven (gezonde producten te koop)	• R5 – Geen ontvangstruimte in gebouw Leiding • R5 – Toegangspas vergeten, maar het is niet mogelijk om in gebouw Leiding een tijdelijke te ontvangen. • R5 – Bezoekers ontvangen een bezoekerspas bij de receptie die niet werkt in gebouw Leiding. • R5 – Weinig werkplekken op drukke dagen gebouw Leiding • R5 – Het weergeven van contacten op de telefoon duurt heel lang. • R5 – Keek op de Week met 25 personen in gebouw Leiding (en verrijdbaar scherm mist) • R5 – Onduidelijk welke ruimtes in het hoofdgebouw in Duiven reserveerbaar zijn en welke niet. • R5 – Op het regiokantoor in Apeldoorn is het lastig een werkplek te vinden waar je even snel kan Lyncen.
• R6 – Wagenpark is goed geregeld. • R6 – De verhuizing naar Amsterdam Basisweg, want er kan gemakkelijk worden samengewerkt. • R6 – Klantvriendelijkheid	• MA – Parkeergelegenheid Duiven icm looproute (veiligheid). • R6 – Parkeergelegenheid Amsterdam Basisweg. • R6 – Een leaseauto krijgen waarbij er

bedrijfsrestaurant Duiven.	geen profiel meer onder de banden zit. • R6 – Communicatie met HR over de leaseauto. • R6 – Internetverbinding Duiven. • MA– Geen videoconference aanwezig in Duiven. • MA – Als je een reeks vergaderruimtes in FM Insight wil reserveren dan kan dat niet wekelijks of maandelijks. Dus moet het op een andere manier worden geregeld, maar dat kost veel tijd. • R6 – De ‘up-to-date’ kennis en doorloop van vragen via 12900. • R6 – Een keuze moeten maken tussen 12900 en 12345, terwijl je daarna weer naar de ander wordt verwezen. • R6 – Het eigenaarschap binnen Shared Service wordt gemist. • R6 – Problemen rondom de facturatie en de doorlooptijd. • R6 – HR vraag over pensioen heeft lang geduurd. • R6 – Het aanmeld proces van een nieuwe medewerker is helemaal fout gelopen, waardoor diegene niet in faciliteiten is voorzien. • R6 – Dat HR-administratie en de HRM Business Partner niet onder hetzelfde bedrijfsonderdeel vallen, waardoor je continue van de ene naar de andere wordt gestuurd. • R6 – Het aanschaffen van een software pakket heeft lang geduurd, omdat Inkoop er tussen kwam en dat het onduidelijk was hoe het met de facturatie en aanvraag ging.
• R7 – Mogelijkheid tot kort parkeren in Duiven • R7 – Een treinreis naar Amsterdam of Alkmaar, want je kan dan goed werken. • R7 – Snelle communicatie door gastvrouwen door gebruik Lync. • R7 – Het werkplekconcept met	• R7 – Vanaf de Ikea lopen naar het hoofdgebouw Duiven (waste of time). • R7 – Het team wordt minder fysiek gezien tijdens het werk. • R7 – Ateliervloer wordt niet optimaal gebruikt. Dus ongeplande vergaderingen kunnen hier minder makkelijk

activiteitgericht werken. • R7 – Bedrijfsrestaurant in Duiven. • R7 – Mogelijkheid om naar buiten of het bedrijfsrestaurant te gaan tijdens overleg. • R7 – FM Insight is nu gekoppeld aan Outlook.	plaatsvinden. • R7 – De interne wegbewijzing geeft niet aan welke manier van werken is gewenst op een bepaalde vloer. • R7 – Het netwerkverbinding is slecht in Duiven. Dit is lastig met gebruik Lync. • R7 – Er wordt heel veel gemaïld binnen de organisatie. Dit kan verbeterd worden door met elkaar af te spreken, want door mail gaat het niet altijd sneller.
• R8 – Communiceren via mobiel, applicaties en Lync. • R8 – Als alles rondom de werkplek en IT gerelateerd werkt. • R8 – Bedrijfsrestaurant locatie Leeuwarden. • R8 – Het gemak rondom het printen van stukken.	• R8 – Weinig communicatie over veranderingen rondom het systeem van de poolauto. • R8 – Weinig afgesloten ruimtes om vertrouwelijke gesprekken te voeren. • R8 – Afdeling nog niet verbouwd tot het werkplekconcept van Alliander Werkt. • R8 – Slechte verbinding met de telefoon. • R8 – Slechte netwerkverbinding in de onderstations. • R8 – Het planbord van FM Insight is niet overzichtelijk. • R8 – Servicedesk 12900 is minder bekend bij de uitvoering. • R8 – Problemen rondom urenregistratie voor de medewerkers. • R8 – Waar je met diverse HR-vragen terecht kan, want HR-administratie en HRM verwijzen naar elkaar. • R8 – Complexe organisatie, waardoor het lang duurt voordat er een besluit is genomen.

Bijlage XXV – Analyse per locatie

In deze bijlage is de analyse per locatie toegevoegd.

Analyse locatie Amsterdam Basisweg

In dit onderdeel is de analyse van de locatie Amsterdam Basisweg beschreven. Tabel XXV.1 laat de belangrijkste beïnvloedbare factoren voor deze locatie zien.

Tabel XXV.1: Analyse van de data van respondenten, locatie Amsterdam Basisweg

Dienstverlenings-concept	S-factor	Actie vereist?	Kan zowel S- als B-factor zijn	Actie vereist?	B-factor	Actie vereist?
1. Voorzien in huisvesting			- Verhuizen vs samenwerken	<i>Ja</i>	- Parkeergelegenheid - Binnenklimaat	<i>Ja</i>
2. Vervoer & reizen	- OV	<i>Nee</i>	- Poolauto's	<i>Ja</i>		
3. Ontvangen & beveiligen					- Parkeergelegenheid voor bezoek	<i>Ja</i>
4. Werkplek & -omgeving			- Mogelijkheden binnen activiteitgericht werken	<i>Ja</i>	- Communicatie over verhuizing	<i>Nee</i>
5. Eten & drinken	- Fruitfaciliteiten - Koffiefaciliteiten	<i>Nee</i> <i>Nee</i>	- Bedrijfsrestaurant - Pauzeren op de daarvoor bestemde plek	<i>Nee</i> <i>Nee</i>	- Geen koelkastjes beschikbaar	<i>Nee</i>
6. Faciliteren van gemak						
7. Vergaderen & overnachten	- FM Insight gekoppeld aan Outlook	<i>Nee</i>	- Gebruiks-vriendelijkheid van FM Insight	<i>Ja</i>	- Vergader-ruimte geeft niet digitaal de reserveringen weer	<i>Ja</i>
8. Algemeen over Facilites			- Zichtbaarheid van Facilites	<i>Ja</i>		

1. Voorzien in huisvesting – Amsterdam Basisweg

Vanuit de analyse komt naar voren dat de geplande verhuizing van bedrijfsonderdeel 2 van Alkmaar naar Amsterdam Basisweg belemmerend is voor de productiviteit. Dat blijkt uit de volgende opmerking: “het feit dat wij naar de Basisweg verhuizen en als Alkmaarders minder erkend en gezien worden is storend voor de productiviteit” (R6). Verwacht wordt dat deze belemmerende factor op termijn een stimulerende factor wordt: “ik denk dat op de langere termijn goed is dat wij naar de Basisweg gaan, want dat is gewoon dichterbij Duiven en het maakt de verbinding gemakkelijker (...) dat gaat ons ook helpen denk ik en zelfs het werkplezier en effectiviteit van ons team wordt verhoogd”

(R6). De geplande verhuizing is een onderdeel van de centralisatie van de huisvesting. Er blijft actie vereist om de verhuizing goed af te ronden en samenwerkingen te stimuleren op de locatie Amsterdam Basisweg.

Het parkeren in Amsterdam Basisweg is een belemmerende factor, omdat er te weinig parkeerplaatsen zijn: “wij mogen niet met de auto komen, want er is geen parkeervoorziening hier” (R1). Er is al voor dit probleem een werkgroep opgestart om een oplossing hiervoor te vinden. Ook het binnenklimaat in Amsterdam op de Basisweg is belemmerend, omdat: het “vaak te warm, te benauwd” is (R4). De respondenten hopen dat dit verbetert na de implementatie van het werkplekconcept van Alliander Werkt: “ik ben heel erg benieuwd of er straks nog klimaatklachten krijgen als we straks weer ingericht zijn volgens Alliander Werkt. Of dat de opstelling van de ruimte gewoon meer open is en dus misschien betere luchtstromen” (R4). Er is voor dit onderwerp actie vereist, maar eerst moet de verbouwing en verhuizing afgerond zijn.

2. Vervoer & reizen – Amsterdam Basisweg

Vanuit de analyse komt naar voren dat reizen naar Amsterdam Basisweg met het openbaar vervoer goed te doen is: “ik reis heel vroeg, maar ik merk wel dat als je wat later gaat dat dan de spits is van de trein” (R1). Eerste klas reizen wordt als prettig ervaren: “we mogen ook nog eerste klas reizen en dat is ook wel lekker” (R1). Ook wordt aangegeven dat een lange en onafgebroken treinreis stimulerend is voor de productiviteit, omdat dat men dan goed kan werken. Het kleine stukje lopen van station Sloterdijk naar Amsterdam Basisweg is dan ook goed te doen: “ik vind de wandeling van het station Sloterdijk naar ons kantoor echt perfect” (R7). Voor deze externe factor is geen verdere actie vereist.

Daarnaast worden over de poolauto's verschillende elementen benoemd. Als eerste wil men in Amsterdam Basisweg de poolauto's van verschillende afdelingen en bedrijfsonderdelen samenvoegen, zodat synergievoordelen ontstaan. Aanvullend wil de interne klant niet meer verantwoordelijk zijn voor het onderhoud aan de poolauto's, want dit belemmert de productiviteit: “wij willen ons niet bemoeien met het reserveren van auto's en sleuteltjes en nieuwe bandjes” (R4). Facilites kan hierin een stimulerende rol gaan spelen: “daar moeten we echt facilitair voor hebben die ons daarin ondersteunt (...) dat is voor de hele gemeenschap gewoon veel goedkoper en efficiënter” (R4). Het is dus nu nog een belemmering, maar het kan een stimulerende factor worden. Er is dus actie vereist om het een stimulerende factor te maken.

3. Ontvangen & beveiligen – Amsterdam Basisweg

Vanuit de analyse komt naar voren dat het beperkte aantal parkeerplaatsen in Amsterdam op de Basisweg belemmerend is voor het ontvangst van bezoek, want er zijn maar twintig parkeerplaatsen: “je kan mensen uitnodigen op de Basisweg, maar als men zegt je kan hier ergens in de buurt je auto parkeren, dat vind ik niet netjes en niet klantgericht” (R2). Er wordt gebruik gemaakt van de richtlijn: “‘wie het eerst komt, wie het eerst maalt’ en ‘vol is vol’” (R4). Er kan dus geen parkeerplaats worden gereserveerd. Om dit op te lossen wordt soms het volgende gedaan: “als ik overleg heb met de gemeente dan wijk ik altijd uit naar de Oudeweg in Haarlem, omdat hier een parkeerprobleem is” (R1). Dit is niet ideaal volgens de leidinggevende: “daar zijn wel parkeerplaatsen, maar geen vergaderruimte. Dus dan moet je een plekje zoeken” (R4). Er blijkt ook een andere reden te zijn: “soms maken eigen medewerkers er ook nog wel eens misbruik van, want die melden zich dan bij de poort en zeggen dat ze een afspraak hebben. De verhuurder weet dat natuurlijk niet dus dat systeem klopt niet” (R4). Dit is

dus locatie gerelateerd, maar er is wel actie vereist. Deze belemmerende factor staat in verbinding met de parkeergelegenheid van de interne klant.

4. Werkplek & –omgeving – Amsterdam Basisweg

Vanuit de analyse komt naar voren dat het werkplekconcept, en dus het activiteitgericht werken, volgens Alliander Werkt veel invloed heeft op de productiviteit. Het wordt daardoor zowel stimulerend als belemmerend gezien. Dit heeft veel al te maken met de functie. Bijvoorbeeld de engineers: die willen graag samen kunnen zitten met collega-engineers of het projectteam om samen te werken. Op de locatie Amsterdam Basisweg is het niet mogelijk om een vast plek te creëren voor een bepaald project, zodat men kan samen werken. Hierdoor kan het als belemmerend worden ervaren door de engineers. De leidinggevende deelt deze mening: “dan werken ze de hele dag aan een kantoorplek en dan willen ze ook samen kunnen werken. Het is dan niet zozeer samenwerken, maar wel bij elkaar werken. Als er dan een vraag is of iemand loopt ergens tegen aan, dan kan met elkaar een plan bedacht worden” (R4). Voor de functie leidinggevende is het activiteitgericht werken stimulerend voor de productiviteit: “het draagt zeker wel bij aan de productie, want je moet geordend werken en bedenken wat je doet. Dus meer nadenken over wat je gaat doen en wanneer je dat gaat doen. Een beetje meer structuur helpt dan wel voor de productiviteit” (R4). Er is actie vereist om de mogelijkheden van het activiteitgericht werken goed in te zetten.

Een belemmerende factor daarentegen is de communicatie rondom de verhuizing en verandering naar het werkplekconcept van Alliander Werkt in Amsterdam Basisweg. Er wordt aangegeven dat de mensen niet goed zijn meegenomen in de verandering: “wij hebben een deel van de communicatie naar ons toegetrokken, omdat wij vonden dat het niet volledig was (...) om de mensen goed voor te bereiden” (R4). Dit heeft geholpen voor het team van respondent 4, want zij zitten nog in een tijdelijke situatie en klagen minder ten opzichte van teams die al in de definitieve situatie zitten. Er is geen verdere actie vereist, omdat de verhuizing grotendeels is afgerond en deze factor juist van belang is in de voorbereiding op de verhuizing. Dit kan wel als leerpunt worden meegenomen voor de volgende keer.

5. Eten & drinken – Amsterdam Basisweg

Vanuit de analyse komt naar voren dat de fruit- en koffiefaciliteiten stimulerende factoren zijn om productief te kunnen werken. Er wordt aangegeven: “de koffie is goed” (R1). Er staan vaak wachtrijen voor het koffiezetapparaat: “maar wat betreft de voorzieningen dat is perfect natuurlijk” (R1). Het positieve hieraan is dat het: “ten goede komt om een praatje te maken” (R1). Het is heel positief dat er fruit wordt aangeboden aan de medewerkers: “dat is echt een luxe voorziening vind ik voor het bedrijf” (R1). Hierdoor zijn voor beide elementen geen acties vereist.

Daarnaast worden de elementen bedrijfsrestaurant en pauzeren op de daarvoor bestemde plek zowel stimulerend als belemmerend ervaren. Over het bedrijfsrestaurant wordt gezegd: “ik vind de prijzen van de bedrijfskantine aardig hoog” (R1). Een andere respondent vertelt: “ik vind de kantine best aardig” (R6). Hierdoor kan het dus zowel stimulerend als belemmerend zijn. Bij pauzeren op de daarvoor bestemde plek betekent dat men niet meer mag eten achter het bureau. Het is stimulerend, omdat men dan even achter het bureau vandaan is: “eigenlijk zou ik mensen verplicht een halfuur naar buiten willen sturen, want dat is beter voor de productiviteit” (R4). Het kan belemmerend zijn voor de productiviteit, omdat: “het is wel een discipline om te zeggen van ‘ik eet mijn brood op en ga terug naar mijn werkplek’” (R1). Voor beide elementen zijn geen acties vereist.

Een belemmerende factor is dat er geen koelkasten meer zijn: “als ik melk van huis meeneem dan is het half lauw hier. Dus als je iets kouds wil drinken dan moet je verplicht hier wat gaan halen” (R1). Dit heeft dus met de tevredenheid te maken en dus ook hiervoor is geen actie vereist.

6. Faciliteren van gemak – Amsterdam Basisweg

Vanuit de analyse komt naar voren dat er geen elementen zijn benoemd. Dit is opvallend. Hieruit blijkt dat deze faciliteiten niet vaak worden gebruikt of dat deze voldoen aan een minimum standaard en hebben nog geen belemmeringen veroorzaakt.

7. Vergaderen & overnachten – Amsterdam Basisweg

Vanuit de analyse komt naar voren dat de koppeling van FM Insight (digitaal reserveringssysteem) met Outlook stimulerend werkt voor de interne klant. De reden hiervoor is dat men niet meer hoeft te schakelen tussen twee programma's: “dat gaat beter dan voorheen” (R4). Hiervoor is geen verdere actie vereist.

Daarnaast wordt de gebruiksvriendelijkheid van FM Insight zowel stimulerend als belemmerend ervaren. De ene persoon vindt het verbeterd en de andere persoon niet. Het blijkt dus persoonsafhankelijk te zijn: “*Met FMI kan je een hoop, maar niet altijd ideaal. Het kost gewoon heel veel tijd*” (MA van R6). Het is stimulerend, omdat het systeem verbeterd is: “het is nu sterk verbeterd” (R4). Het is belemmerend, omdat bij het reserveren van reeksen niet kan worden voldaan aan bepaalde wensen. Een voorbeeld is dat er geen alternatieven worden geboden bij conflicten: “dat zou wel winst zijn dat het programma een alternatief aanbied automatisch, want nu moet ik zelf weer opzoek” (R4). Een ander voorbeeld is dat een reeks niet altijd wekelijks of maandelijks voorkomt, maar juist elke twee of drie weken: “*ik moet dan voor het hele jaar wekelijks doen en dan alles eruit halen welke data niet hoeven, dus stuk voor stuk, daar ben ik zoveel tijd mee kwijt*” (MA van R6). Om de gebruiksvriendelijkheid te verbeteren, is er actie vereist. Dit wordt al een gebruikersoverleg opgesteld dus hier is al aandacht voor.

Een belemmerende factor is dat er geen digitale scherm is bij de vergaderruimtes met de reserveringen erop. Het zou handig zijn als: “je kan zien op een display wie welke ruimte gereserveerd heeft” (R4). Op dit moment ontstaat er vaak een discussie wie welke ruimte heeft gereserveerd. Een digitaal scherm kan dus een uitkomst zijn om dit knelpunt op te lossen. Hierdoor is er actie vereist.

8. Algemeen over Facilities – Amsterdam Basisweg

Vanuit de analyse komt naar voren dat de fysieke zichtbaarheid van Facilities zowel stimulerend als belemmerend is voor de interne klant. Het is nu nog belemmerend, omdat: er wordt afgevraagd “in hoeverre Facilities zich realiseert wat hun bijdrage is aan de productie die gedraaid wordt” (R4). Op dit moment heeft de respondent niet het gevoel dat Facilities weet wat er allemaal speelt binnen de organisatie. Er wordt echter wel gerealiseerd dat: “als het goed geregeld is dan heb je ze niet nodig, dan hoef je ze ook niet te zien (...) dus als het goed geregeld is dan doe je het goed” (R4). Er wordt verwacht dat de servicedesk die gaat komen hierbij stimulerend is. Er wordt dus al actie ingezet om het een stimulerende factor te maken.

Analyse locatie Duiven

In dit onderdeel is de analyse van de locatie Duiven beschreven. Tabel XXV.2 laat de belangrijkste beïnvloedbare factoren voor deze locatie zien.

Tabel XXV.2: Analyse van de data van respondenten, locatie Duiven

Dienstverlenings-concept	S-factor	Actie vereist ?	Kan zowel S- als B-factor zijn	Actie vereist ?	B-factor	Actie vereist ?
1. Voorzien in huisvesting	- Mogelijkheid tot kort parkeren	Nee			- Parkeer-gelegenheid	Ja
2. Vervoer & reizen					- OV	Nee
3. Ontvangen & beveiligen	- Snelle communicatie door gastvrouw	Nee	- Aanwezigheid van een ontvangstruimte	Nee		
4. Werkplek & -omgeving	- Ruim bureau	Nee	- Mogelijkheden binnen activiteitgericht werken	Ja	- Geluidsniveau - Gebruik van de ateliervloer	Nee Ja
5. Eten & drinken	- Fruit-faciliteiten - Koffie-faciliteiten - Bedrijfsrestaurant	Nee Nee Nee	- Pauzeren op de daarvoor bestemde plek	Nee		
6. Faciliteren van gemak						
7. Vergaderen & overnachten	- FM Insight gekoppeld aan Outlook	Nee			- Weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen	Ja

1. Voorzien in huisvesting – Duiven

Vanuit de analyse komt naar voren dat het kort parkeren in Duiven een stimulerende factor is: “dat vind ik echt een hele goede. Dat je altijd kort kan parkeren, dus dat je ‘kort parkeren voorrang’ hebt” (R7).

Het ‘gewoon’ parkeren in Duiven is daarentegen een belemmerende factor, omdat er te weinig parkeerplaatsen zijn: “wij mogen niet met de auto komen, want er is geen parkeervoorziening hier” (R1). In Duiven moet men, als de parkeerplaats bij het hoofdgebouw vol staat, bij Ikea parkeren en dan

tien minuten lopen naar de locatie. Dit wordt als belemmerend ervaren: “dan nog twee keer tien minuten wandelen (...) het gaat ten koste van de productiviteit die ik in diezelfde tijd zou kunnen hebben. Dus daarmee reken ik het wel tot werktijd, want het zijn niet twintig minuten die ik dan vrij zou zijn, maar het zijn twintig minuten die ik nu niet kan werken (R7). Ook wordt aangegeven: “iedereen heeft ‘last’ van het parkeren, maar het is ook maar net ‘hoe’ je erin zit. Je kan er namelijk heel moeilijk over doen of denken ‘dit is het nou maar eenmaal’” (R5). Er is al voor dit probleem een werkgroep opgestart om een oplossing hiervoor te vinden.

2. Vervoer & reizen – Duiven

Vanuit de analyse komt naar voren dat het openbaar vervoer een belemmerende factor is voor de locatie Duiven, omdat men vaak moet overstappen. Als men vaker moet overstappen in het openbaar vervoer dan kan men minder goed werken gedurende de reis en dus wordt het sneller als een belemmerende factor gezien: als je “openbaar vervoer moet gebruiken dat je niet productief kan zijn” (R7). Voor dit onderdeel is geen actie vereist, omdat dit een externe factor is.

3. Ontvangen & beveiligen – Duiven

Vanuit de analyse komt naar voren dat de ontvangstruimte en gastvrouw invloed hebben op de productiviteit van de interne klant. Een stimulerende factor is dat de gastvrouwen snel kunnen acteren, omdat zij Lync (digitaal communicatieplatform) gebruiken: “ik vind het ook mooi dat er tegenwoordig Lync is. De dames gebruiken daarom Lync, want dat is nog sneller” (R7). Lync kan worden gebruikt voor chatten, onlinevergaderingen en audio- en videoconference. Er is geen extra actie vereist.

Daarnaast kan de aanwezigheid van een ontvangstruimte zowel stimulerend als belemmerend zijn. Het is stimulerend als er een ontvangstruimte is voor het bezoek, zoals in het hoofdgebouw in Duiven. Het is belemmerend als deze niet aanwezig is. Dit laatste is het geval in gebouw Leiding in Duiven: “omdat je hier niet echt mooie ruimtes hebt om mensen te ontvangen” (R2). Dit is dus gebouw gerelateerd. Er is geen verdere actie vereist om gebouw Leiding te verbouwen, omdat dit een relatief kleine belemmerende factor is en er zijn plannen om de interne klant van gebouw Leiding te laten verhuizen naar het hoofdgebouw.

4. Werkplek & -omgeving – Duiven

Vanuit de analyse komt naar voren dat de meest stimulerende factor voor een engineer is: “de werkplekken op zich, want die zijn mooi ruim. (...) De bureaus zijn mooi ruim en je hebt mooi twee grote beeldschermen. Dat is gewoon heel prettig werken” (R2). Het ruime bureau wordt dus als een stimulerende factor gezien. Er is geen verdere actie vereist.

Daarnaast heeft het werkplekconcept, en dus het activiteitgericht werken, volgens Alliander Werkt veel invloed op de productiviteit. Het wordt daardoor zowel stimulerend als belemmerend gezien. Dit heeft veel al te maken met de functie. Bijvoorbeeld de engineers: die willen graag samen kunnen zitten met collega-engineers of het projectteam om samen te werken. Op de locatie Duiven is het niet mogelijk om een vast plek te creëren voor een bepaald project, zodat men kan samen werken. Hierdoor kan het als belemmerend worden ervaren door de engineers. Een leidinggevende geeft aan: “hier kom ik om mensen te ontmoeten en niet om te werken” (R7). Er wordt wel een kanttekening geplaatst bij het werkplekconcept: “ik zie mijn medewerkers veel minder in hun werk. (...) Dus ik moet nu veel meer vertrouwen op mijn omgeving en het team zelf om elkaar aan te sturen en elkaar te corrigeren. Ik heb

veel minder dat ik daar bovenop zit. Dat is wel een nadeel" (R7). Er is actie vereist om de mogelijkheden van het activiteitgericht werken goed in te zetten.

De ateliervloer en het geluidsniveau daarentegen zijn belemmerende factoren. De ateliervloer wordt namelijk niet optimaal gebruikt, omdat: "we nergens vastgelegd hebben, wat nou de manier is die geacht wordt om te werken" (R7). Hierdoor kan men elkaar niet aanspreken als de vloer verkeerd wordt gebruikt. Het zou voor respondent 7 fijn zijn als ongeplande vergaderingen kunnen plaatsvinden op de ateliervloer en dit kan nog niet altijd, omdat men de vloer nog niet goed gebruikt. De interne wegbewijzing kan hierbij helpen, denkt respondent 7. Er is verdere actie nodig om deze belemmering aan te pakken, want dit heeft grote invloed op de productiviteit. Een andere belemmerende factor is het geluidsniveau in gebouw Leiding in Duiven, want men kan zich niet goed concentreren als het geluidsniveau hoog is. Dit heeft ook met de hoge bezettingsgraad te maken op drukke dagen. Er hoeft geen verdere actie worden ondernomen, omdat er plannen zijn om de interne klant van gebouw Leiding te laten verhuizen naar het hoofdgebouw.

5. Eten & drinken – Duiven

Vanuit de analyse komt naar voren dat de fruit- en koffiefaciliteiten stimulerende factoren zijn om productief te kunnen werken. Er komt naar voren dat een kop koffie zorgt voor verbinding: "dan haal ik ook meteen een kop koffie en dan kom ik bij je" (R7). Ook wordt aangegeven dat het aanbieden van fruit heel goed is: "het fruit vind ik wel een hele goede (...) als je er langs loopt denk je 'ja, even wat fruit eten', dat is gezond" (R2). Over het bedrijfsrestaurant wordt gezegd: "het ziet er allemaal lekker uit en het ruikt allemaal lekker" (R2). Het is daardoor erg goed: "ik vind het hier echt super goed" (R7). Ook wordt aangegeven: "dat is helemaal perfect verzorgt hier (...) je kan er ook gezonde dingen halen dus dat is wel fijn" (R5). Aanvullend vertelt de managementassistent van respondent 7: "*ik vind het bedrijfsrestaurant in Duiven heel klantvriendelijk*" (MA van R7). Voor deze elementen zijn geen verdere actie vereist.

Daarnaast wordt pauzeren op de daarvoor bestemde plek zowel stimulerend als belemmerend ervaren. Dit betekent dat men niet meer mag eten achter het bureau. Het is stimulerend, omdat men dan even achter het bureau vandaan is: "ik ga naar buiten een stukje lopen naar het hoofdgebouw en weer terug" (R2). Een andere respondent zegt: "ik lunch altijd in het restaurant" (R7). Het kan belemmerend zijn voor de productiviteit, omdat de lunchruimte in gebouw Leiding erg klein is. Dit betekent dat: "als je je eigen boterham meeneemt dan moet je in de rij staan om aan tafel te kunnen zitten, dat vinden zij niet heel erg prettig" (R5). Ook voor dit element is geen verdere actie vereist, omdat er plannen zijn om de interne klant van gebouw Leiding te laten verhuizen naar het hoofdgebouw.

6. Faciliteren van gemak – Duiven

Vanuit de analyse komt naar voren dat er geen elementen zijn benoemd. Dit is opvallend. Hieruit blijkt dat deze faciliteiten niet vaak worden gebruikt of dat deze voldoen aan een minimum standaard en hebben nog geen belemmeringen veroorzaakt.

7. Vergaderen & overnachten – Duiven

Vanuit de analyse komt naar voren dat de koppeling van FM Insight (digitaal reserveringssysteem) met Outlook stimulerend werkt voor de interne klant. De reden hiervoor is dat men niet meer hoeft te schakelen tussen twee programma's: "wat altijd frustrant is dat je moet schakelen om dingen te

regelen, maar ik vind het mooi dat je nu vanaf Outlook gewoon dat kan regelen" (R7). Hiervoor is geen verdere actie vereist.

Een belemmerende factor is dat er weinig mogelijkheden zijn voor ongeplande vergaderingen. Er vinden veel vergaderingen plaats binnen Alliander. Het is daarom belemmerend als er geen ruimte beschikbaar is voor een ongeplande vergadering. Een wens is: "wat ik fijn daarin zou vinden, is dat je dus nu gewoon even de ruimte hebt voor vier personen en er een scherm erbij pakt (...) en dat je daarna weer gaat" (R7). Om deze belemmering op te lossen, is er verdere actie vereist.

Analyse locatie Leeuwarden

In dit onderdeel is de analyse van de locatie Leeuwarden beschreven. Tabel XXV.3 laat de belangrijkste beïnvloedbare factoren voor deze locatie zien.

Tabel XXV.3: Analyse van de data van respondenten, locatie Leeuwarden

Dienstverlenings-concept	S-factor	Actie vereist ?	Kan zowel S- als B-factor zijn	Actie vereist ?	B-factor	Actie vereist ?
1. Voorzien in huisvesting			- Parkeer-gelegenheid	Nee		
2. Vervoer & reizen			- OV	Nee	- Communicatie over verandering	Ja
3. Ontvangen & beveiligen			- Receptie	Nee		
4. Werkplek & -omgeving			- Mogelijkheden binnen activiteit-gericht werken	Ja		
5. Eten & drinken	- Koffie-faciliteiten	Nee	- Bedrijfs-restaurant - Pauzeren op de daarvoor bestemde plek	Nee Nee		
6. Faciliteren van gemak			- Aanwezigheid printers	Nee		
7. Vergaderen & overnachten			- Gebruiks-vriendelijkheid van FM Insight	Ja	- Weinig mogelijkheden voor ongeplande vergaderingen	Ja

1. Voorzien in huisvesting – Leeuwarden

Vanuit de analyse komt naar voren dat de parkeergelegenheid in Leeuwarden zowel stimulerend als belemmerend kan werken. Er is aangegeven er genoeg parkeerplaatsen zijn: “dus geen probleem, dat is helemaal goed” (R8). Ook wordt de parkeergelegenheid als ideaal gevonden: “sommige momenten moet je iets verder lopen dan andere momenten, maar parkeren hier is erg goed. Vooral als ik kijk naar de andere regio's van Liander” (R3). De parkeergelegenheid is een basisfactor. Het is daarom nu een stimulerende factor, maar het kan belemmerend gaan werken als er geen mogelijkheid is om te parkeren. Er hoeft geen verdere actie plaats te vinden.

2. Vervoer & reizen – Leeuwarden

Vanuit de analyse komt naar voren dat het openbaar vervoer zowel stimulerend als belemmerend kan werken. Als men een lange en onafgebroken treinreis heeft dan is het stimulerend voor de productiviteit, omdat dat men dan goed kan werken. Respondent 3 geeft daarentegen aan dat het

openbaar vervoer niet handig is, omdat de reistijd is langer dan met de auto. Dit beschrijft het belemmerende element van openbaar vervoer. Ook hier is geen actie vereist.

Er blijkt ook dat de communicatie vanuit Facilities soms te wensen overlaat: “dus dat we een huurauto kregen in plaats van een poolauto. Dat was namelijk niet bekend” (R8). Volgens respondent 8 is hierover niet gecommuniceerd. Dit heeft als gevolg dat men negatiever kijkt naar de verandering en dus in dit geval de huurauto: “je moet ervoor extra betalen natuurlijk, dat op je kostenplaats komt (...) het is ook een ander systeem als van de poolauto’s (...) nu heb je toch dat een auto van een externe wordt afgeleverd en dan moet je de sleutel hier (receptie) ophalen en inleveren. Extra handelingen dus” (R8). De communicatie was hierin belemmerend: “op zich kunnen we auto’s huren (...) wat ik jammer vind dat het er in eens zo was” (R8). Het nieuwsbericht dat is verspreid heeft dus niet alle betreffende personen bereikt. Er is actie vereist om deze belemmerende factor aan te pakken.

3. Ontvangen & beveiligen – Leeuwarden

Vanuit de analyse komt naar voren dat de receptie zowel stimulerend als belemmerend kan werken. Dit is ook een basisfactor: “ik word gebeld en dan haal ik de externe op” (R8). Doordat de receptie aanwezig is, wordt het als stimulerend ervaren, maar als deze zou verdwijnen dan vindt men dat belemmerend. Ook wordt afgevraagd of de receptieruimte een gastvrij welkom is, want: “het is niet een hele sfeervolle wachtruimte” (R3). Ook is de wachtruimte onder de trap gevestigd. Hiervoor is geen verdere actie vereist.

4. Werkplek & –omgeving – Leeuwarden

Vanuit de analyse komt naar voren dat het werkplekconcept, en dus het activiteitgericht werken, volgens Alliander Werkt veel invloed heeft op de productiviteit. Het wordt daardoor zowel stimulerend als belemmerend gezien. Dit heeft veel al te maken met de functie. Bijvoorbeeld de engineers: die willen graag samen kunnen zitten met collega-engineers of het projectteam om samen te werken. In Leeuwarden wordt gezegd: “bij ons zeggen ze ‘het is handig als je als projectteam bij elkaar zit’ (...) het is gewoon handig als je weet waar ze zitten” (R3). Er heeft namelijk wel een verbouwing en verhuizing plaatsgevonden, zodat de werkomgeving hetzelfde is als in Amsterdam Basisweg en Duiven. Alleen het werkplekconcept en dus het activiteitgericht werken, is nog niet toegepast. Dit zorgt ervoor dat men een eigen werkplek heeft. Voor één leidinggevende is het belemmerend dat de werkomgeving en het werkplekconcept volgens Alliander Werkt nog niet is uitgerold binnen de afdeling: “ik denk dat het minder bevorderlijk is dat wij nog niet zijn meegenomen in de Alliander Werkt verbouwing. Dat is allemaal uitgesteld bij ons (...) we zitten op één grote afdeling en we hebben niet zoveel uitwijk mogelijkheden” (R8). Er is actie vereist om de mogelijkheden van het activiteitgericht werken goed in te zetten en alle afdelingen hierin mee te nemen.

5. Eten & drinken – Leeuwarden

Vanuit de analyse komt naar voren dat de koffiefaciliteiten een stimulerende factor is om productief te kunnen werken. Er wordt aangegeven: “tijdens de Keek op de Week is het belangrijk dat alle koffiefaciliteiten goed werken, want anders kan niemand zijn aandacht erbij houden” (R8). Er is geen verdere actie vereist.

Daarnaast worden de elementen bedrijfsrestaurant en pauzeren op de daarvoor bestemde plek zowel stimulerend als belemmerend ervaren. Over het bedrijfsrestaurant wordt gezegd: “ik probeer zo min mogelijk gebruik te maken van het restaurant, want het gewoon niet echt gezond is wat ze hebben”

(R3). Een andere mening is: “de kantine is top (...) zij zijn ook heel behulpzaam en willen ook wel dingen naar het station brengen als ik het op tijd aangeef” (R8). Hierdoor kan het dus zowel stimulerend als belemmerend zijn. Bij pauzeren op de daarvoor bestemde plek betekent dat men niet meer mag eten achter het bureau. Het is stimulerend, omdat men dan even achter het bureau vandaan is. Het is belemmerend voor de productiviteit omdat: “men een halfuur extra pauze neemt, omdat je ergens anders moet eten” (R3). Voor beide elementen zijn geen acties vereist.

6. Faciliteren van gemak – Leeuwarden

Vanuit de analyse komt naar voren dat er nauwelijks elementen zijn benoemd. Dit is opvallend. Hieruit blijkt dat deze faciliteiten niet vaak worden gebruikt of dat deze voldoen aan een minimum standaard en hebben nog geen belemmeringen veroorzaakt. Er wordt wel aangegeven dat de printers goed werken, maar dit is ook deels IT-gerelateerd. Er is geen verdere actie vereist.

7. Vergaderen & overnachten – Leeuwarden

Vanuit de analyse komt naar voren dat de gebruiksvriendelijkheid van FM Insight (digitaal reserveringssysteem) zowel stimulerend als belemmerend kan werken. Het is belemmerend, want: “ik vind het niet zo overzichtelijk, want je hebt een planbord, maar dat moet je weer op een ander tabblad klikken en dat is zeg maar niet gelijk in beeld” (R8). Het werd stimulerend, want: “ik moet wel zeggen op een gegeven moment heb je het systeem wel onder de knie dus dan is het prima (...) alleen het is niet het meest gebruiksvriendelijke reserveringssysteem” (R8). Om de gebruiksvriendelijkheid te verbeteren, is er actie vereist. Dit wordt al een gebruikersoverleg opgesteld dus hier is al aandacht voor.

Een belemmerende factor is dat er weinig mogelijkheden zijn voor ongeplande vergaderingen: “voor mij is het meest belemmerend dat als ik op kantoor kom en me dan niet even kan terugtrekken of onverwacht een zaaltje kan reserveren” (R8). Er wordt verteld dat bijna altijd de kleine hokjes bezet zijn: “we hebben hier een vleugel die leegstaat, daar zit ik dan vaak op de grond vertrouwelijke telefoontjes te doen” (R8). De reden hiervoor is dat deze interne klant nog niet is meegenomen in de werkomgeving van het werkplekconcept van Alliander Werkt. Er is daarom actie vereist om deze interne klant te laten verhuizen naar de werkomgeving van het werkplekconcept van Alliander Werkt, want binnen dit concept is dit geen belemmerende factor.

Bijlage XXVI – Samenvatting interview VGZ

In deze bijlage is de samenvatting van het interview met VGZ toegevoegd.

Samenvatting interview locatiemanager VGZ – Jan Klein Goldewijk

Jan Klein Goldewijk is locatiemanager, ook wel facility manager, van locatie Arnhem en Gorinchem van VGZ. De verbouwing binnen locatie Arnhem is bijna afgerond. Er werken ± 1000 medewerkers op deze locatie.

Facilitaire regieorganisatie VGZ

De facilitaire regieorganisatie, ook wel Facilities, bestaat uit twaalf medewerkers, waaronder Jan Klein Goldewijk. De afdeling Facilities valt onder HR. Dit is een logische keuze volgens Jan Klein Goldewijk. Facilities is onderverdeeld in 'Beleid', 'Demand' en 'Supply'. Het grootste onderdeel is 'Demand', want bestaat uit zes medewerkers die vanuit het klantperspectief handelen. Jan Klein Goldewijk vertelt dat de communicatie met de interne klant van groot belang is, want dan kan goed op de behoefte worden ingespeeld.

Productiviteit

Jan Klein Goldewijk vertelt dat de productiviteit niet wordt gemeten binnen de organisatie, want dit is erg lastig. Hij vertelt wel dat de *Human Performance Index* een interessant onderwerp is waardoor de *performance* wel kan worden gemeten. Alleen binnen VGZ is hier niet voor gekozen.

VGZ heeft een werkplekanalyse laten uitvoeren door WPA. De medewerkers zijn door een enquête gevraagd naar de werkplekbeleving en -behoeften. Deze analyse gaat dus echt over de werkplekinrichting. Volgens Jan Klein Goldewijk heeft de werkplekinrichting direct invloed op de productiviteit. Er zijn twee belangrijke werkplektypes naar voren gekomen binnen VGZ. Dit zijn overleggen en geconcentreerd werken. Jan Klein Goldewijk legt uit dat dit twee hele verschillende werkplektypes zijn. Op dit moment is het overgrote deel van het kantoor ingericht in samenwerken. Dit kan ook als storend worden ervaren door de medewerkers. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat als je bent afgeleid het zes minuten duurt voordat je je weer kan concentreren, vertelt Jan Klein Goldewijk. De afleidmomenten zijn slecht voor de productiviteit. Als Facilities ervoor kan zorgen dat deze afleidmomenten worden verminderd dan wordt de productiviteit gestimuleerd. In het nieuwe gedeelte van het gebouw is hiermee rekening gehouden qua inrichting.

Jan Klein Goldewijk denkt dat het nieuwe werken uiteindelijk belemmerend kan werken op de productiviteit. Daarentegen is de hospitality wel erg van belang. De catering en gastvrouwen spelen hierbij een grote rol. Het mooiste is als je binnenkomt proactief wordt geholpen door een gastvrouw en even wacht onder een genot van een kopje koffie. Dat geeft volgens Jan Klein Goldewijk direct een goed gevoel als klant.

Werkplekconcept

VGZ Arnhem werkt volgens het nieuwe werken. Dit betekent dat niemand een vaste werkplek heeft, maar wel een bepaalde werkplek. Iedereen wordt voorzien van een laptop en Iphone. Binnen een werkplek werken meerdere bedrijfsonderdelen. Dit is bewust gekozen, zodat niemand zijn eigen werkplek creëert. Binnen de werkplek zijn er geen regels. Als iemand iets wil binnen de werkplek dan moet het gesprek worden aangegaan met de anderen. Bijvoorbeeld als een bepaald project aan een bepaald blok

van tafels wil werken voor vier weken lang. Facilities heeft hier geen regels voor gemaakt, want men moet dat zelf gaan regelen. Er wordt gemerkt dat men dat soms wel lastig vindt.

Overlegmogelijkheden vs projectruimtes

De overlegmogelijkheden binnen VGZ Arnhem zijn heel diverse. Er zijn verschillende soorten plekken waar men kan overleggen. Daarnaast heeft VGZ Arnhem bewust gekozen om geen projectruimtes te creëren. De redenen zijn dat de tijdsduur en aantal medewerkers continue kunnen verschillen. Hierdoor voldoet één bepaalde projectruimte nooit aan de eisen van een project. Dit is ook niet haalbaar door ruimtegebrek en de flexibiliteit. Daarom worden projecten op dit moment binnen de werkvlek gecreëerd. Een voorbeeld hiervan is in de vorige alinea beschreven.

Jan Klein Goldewijk vertelt dat Google binnen een groot pand, allemaal kleine, tijdelijke panden zet voor projecten.

Servicedesk

De servicedesk bij VGZ is gedigitaliseerd begin 2016. Dit betekent dat alles via Planon geregeld kan worden. Dus de medewerkers van VGZ hebben dan direct contact met de leveranciers. Deze verandering heeft nog even tijd nodig, want de medewerkers moeten nog erg wennen aan deze verandering. Hierdoor verloopt het nog niet soepel.

Vitaliteit

Vitaliteit heeft binnen VGZ een grote rol. Naast lichamelijke gezondheid is mentale gezondheid ook van belang. Voor Facilities betekent dat de catering, zit-sta bureaus en het informeren van medewerkers (bewustwording) belangrijke taken zijn. Gezond eten is dus erg van belang. Ook wordt er één keer in de week fruit aangeboden aan de medewerkers. Dit is in verband met het kostenplaatje niet mogelijk voor alle dagen.

Daarnaast speelt de discussie of je de medewerkers moet dwingen om gezond te eten, dus alleen maar gezonde dingen aan laten bieden door de cateraar. Of moet je de medewerkers alleen informeren en bewustwording creëren van hun eigen handelen.

In het nieuwe gedeelte van de locatie Arnhem worden alleen zit-sta bureaus geplaatst. Daarnaast is het idee om losse fietsapparaten zichtbaar neer te zetten, zodat men deze even tijdelijk kan gebruiken gedurende de werkdag. Er is ervoor gekozen om geen 'fietsbureaus' aan te schaffen, want dit kost veel en het is vraag of dit wordt gebruikt.

Facilities vs ICT

Facilities werkt veel samen met ICT binnen het werkconcept van het nieuwe werken. ICT is het grootste bedrijfsonderdeel binnen VGZ. Op het operationele niveau werkt dit goed, maar op een hoger niveau is Facilities soms erg afhankelijk van ICT. Bij ICT komen natuurlijk veel aanvragen binnen die geprioriteerd worden. De aanvragen van Facilities hebben een minder hoge prioriteit, omdat dit niet direct invloed heeft op het primaire proces. Dit wordt soms wel als belemmerend ervaren vertelt Jan Klein Goldewijk.

Bijlage XXVII – Overzicht actieplan

In deze laatste bijlage is een overzicht van het actieplan weergegeven.

	Wie?	Wat?	Waar?	Wanneer?	Hoe?
1.	Project-leider Facilities	Warme kleuren aanbrengen Aanvulling: foto's van projecten ophangen	Ateliervloer	Kwartaal 4 2016	Door een leverancier opdracht te geven om enkele wanden te voorzien van warme kleuren. Aanvullend kunnen foto's worden afgedrukt op speciaal materiaal.
2.	Project-leider Facilities	Meubilair: informele zitjes creëren	Ateliervloer	Kwartaal 1 2017	Door huurafspraken te maken met de leverancier van het meubilair.
3.	Project-leider Facilities	Planten en tv-schermen plaatsen	Ateliervloer	Kwartaal 1 2017	Door huurafspraken te maken met de leverancier voor planten en het onderhoud. Door samen te werken met ICT, zodat tv-schermen met narrowcasting kunnen worden ingezet.
4.	Project-leider Facilities	Symbool op toegangsdeur plaatsen	Ateliervloer en kantoor- vloer	Kwartaal 1 2017	Door een symbool te laten ontwerpen en dit te plaatsen door de facilitaire medewerker op alle toegangsdeuren van de ateliervloer en kantoorvloer.