

Digitalisering van archieven

Een onderzoek in de praktijk van Economische Zaken en de Belastingdienst

ir. I. Martens, ir. W.R. Pullen
Center for People and Buildings
Maart 2007

Samenvatting

Onderzoeksvraag

Dit deelonderzoek heeft tot doel om de relatie tussen verschillende bedrijfsfuncties (bv. Het primaire proces, HRM, ICT) te illustreren aan de hand van de integrale werkplek. Het rapport geeft inzicht in de betekenis van fysieke ruimte en ict-voorzieningen binnen organisatorische veranderingen.

Om deze doelstelling te bereiken zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1 Wat wordt onder een integrale werkplek verstaan?
- 2 Wat zijn de doelstellingen van een integrale werkplek?
- 3 Wat zijn de belangrijkste problemen die met de invoering gepaard gaan?
- 4 Hoe wordt het proces van introductie van de integrale werkplek georganiseerd: wie zijn erbij betrokken en welke activiteiten vinden wanneer plaats?

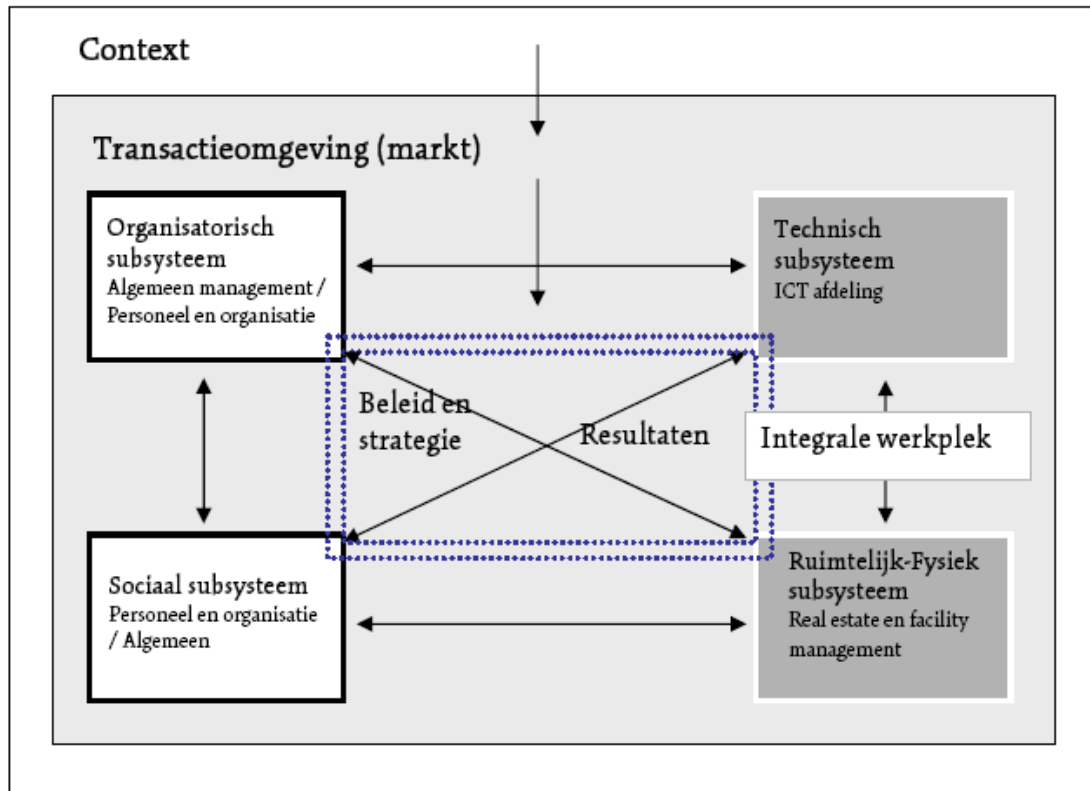
Aanpak van het onderzoek

Om tot een antwoord te komen op de centrale vraag wordt een aanpak in drie stappen gehanteerd.

- Literatuurscan op integrale werkplekken en kantoorruimtegebruik., in wetenschappelijke literatuur en in documentatie van aanbieders van werkplekken
- Interviews met professionals die zich met integrale werkplekken bezighouden.
- Analyse en rapportage.

Onderzoeksmodel

In dit onderzoek is het kantoormodel van Wentink gehanteerd om deelsystemen en hun relaties te duiden. Het model stelt een open systeem voor. Alle organisatieonderdelen zijn onderling gerelateerd en beïnvloeden elkaar. Overeenstemming tussen subsystemen in doelstelling en aanpak betekent dat de subsystemen elkaar versterken. Een slechte afstemming betekent organisatorische inefficiënties en niet gehaalde strategische doelstellingen.



Figuur 1 Model van het kantoor, (Wentink, 1999)

Conclusies

In deze deelstudie ging het om de beantwoording van vier vragen:

- Wat wordt onder een integrale werkplek verstaan?
- Wat zijn de doelstellingen van een integrale werkplek?
- Wat zijn de belangrijkste problemen die met de invoering gepaard gaan?
- Hoe wordt het proces van introductie van de integrale werkplek georganiseerd: wie zijn erbij betrokken en welke activiteiten vinden wanneer plaats?

Er zijn twee zeer uiteenlopende cases beschreven. Twee case studies maken het niet mogelijk generieke conclusies te trekken. Vergelijking van de cases maakt wel een interessante sfeertekening van de verschillen mogelijk.

Begripsvorming

De begripsvorming over de integrale werkplek verloopt eerder via duidelijke sturing aan de hand van een sterk gecommuniceerde en niet vrijblijvende visie (case Rabobank) dan via een goed idee dat voor de actoren geen topprioriteit is (case Rijksoverheid). In de praktijk lijkt een expliciete toegevoegde waarde van de standaardwerkplek ("waar kan ik binnenlopen om een werkplek te gebruiken?") voor de medewerker belangrijker dan bekende termen uit het new public management zoals effectiviteit, efficiency en transparantie.

De begripsomschrijving in de literatuur duidt op de noodzaak van een begrijpelijke en bestuurbare samenhang tussen organisatie, de actoren en de werkplekstrategie. Hierin moet door goede communicatie met de betrokkenen uitgelegd worden wat het praktische nut is. De besturing moet praktisch worden: van strategie naar uitvoerbare plannen die daadwerkelijk leiden naar de gestelde doelen.

Doelstellingen

Waar de strategische prikkel om iets aan de werkplek te doen voor de Rabobank vanuit de markt komt, zou die bij de rijksoverheid vanuit de politiek moeten komen. Die prikkel uit de politiek lijkt echter niet sterk en consistent genoeg om tot de rijksbrede werkplek te komen. In het domein van de resultaten vinden weliswaar veranderingen plaats, de genoemde organisatorische veranderingen worden echter nauwelijks doorgevoerd. Samenwerking zit tevens nog niet in de hoofden van de ambtenaren. Ook het nut en de noodzaak van een rijksbrede werkplek blijft daarbij discutabel en laag op de prioriteitenlijst. Daarnaast heeft het coalitieakkoord van Balkenende IV voor de meest ambtenaren de boodschap van toegenomen baanonzekerheid. Om vanuit die situatie de zekerheid van de werkplek op te geven en over te gaan tot het openstellen voor collega's die je niet kent is veel gevraagd.

Organisatie van de invoering

De case van de rijkswerkplek toont aan dat zelforganisatie in een complexe en ambigue organisatie als 'de rijksoverheid' niet rechtstreeks naar een 'geïntegreerd resultaat' leidt. De casus van de Rabobank laat zien dat een gerichte aanpak om van visie via strategie en de organisatie van draagvlak bij het management naar concrete projecten te komen mogelijk veel effect gaat opleveren.

Invoering

Obstakels bij de implementatie zijn uiteenlopend. Het ontbreken van een strategisch kader impliceert vooral veel bestuurlijk drukte, de obstakels kunnen dan liggen in even hard achter wenkende perspectieven aanlopen als deze even hard ontwijken. Is de strategie duidelijk en is daarin begrepen een antwoord op de vraag "what is in it for me?", dan lijken slechts tactisch operationele afstemmingvraagstukken te resteren en kan aan het einde van een goed project de vlag uit.