

STEL DE EINDGEBRUIKER CENTRAAL

TEKST Peter Bekkering
BEELD Michael Kooren

Het hebben van een employee experience strategie is steeds belangrijker in een periode, waarin er schaarste is op de arbeidsmarkt en waarin medewerkers, die hybride werken minder naar kantoor komen. NTT organiseerde er samen met Smart WorkPlace een Round Table over, waarbij ook de inrichting van de werkplek en de rol van technologie nadrukkelijk aan de orde kwamen. De deelnemers waren het erover eens dat werkplek en technologie belangrijke enablers zijn, maar dat een goede employee experience begint met het centraal stellen van de medewerker.



STAAND VAN LINKS NAAR RECHTS: ALLARD SOMBROEK, ALFO MULDER, ARNE VAN DELFT, ANNEMARIE MELISSEN, MARCEL BOLTJES, LAURENT VAN DER RAAD, WIM KOOYMAN EN PAUL VAN RIJN.

De Round Table trapt af met een levendige discussie over de voordelen en nadelen van Copilot, de AI assistent van Microsoft (zie kader). Daarna is er een presentatie door Arne van Delft van het jaarlijkse rapport dat NTT publiceert over trends op de werkplek (zie kader). Van Delft, die zich bij NTT bezighoudt met employee experience, smart building en data-analyse bij de klant, sluit zijn presentatie af met de opmerking dat de eindgebruiker centraal hoort te staan en dat de technologie daarbij faciliteert. "De technologie en de werkplek moeten de gebruiker faciliteren. Daarbij hebben zowel de business als HR, facility, vastgoed, IT en workspace een stukje van de puzzel in handen om dat in orde te maken." Daarmee ben je echter nog niet, aldus Van Delft: "Uiteindelijk is voor de employee experience de identiteit van je bedrijf namelijk net zo belangrijk."

DE WERKOMGEVING VOELEN EN DOORLEVEN

De presentatie is aanleiding voor moderator Wim Kooyman om aan de deelnemers te vragen hoe het staat met de employee experience strategie bij hun organisatie. Marcel Boltjes van ASML trapt af. "We zijn vanuit HR, IT, communicatie en brand integraal bezig met de employee experience strategie. Dat laatste is ook belangrijk. Onderdeel van die brand is cultuur: hoe kun je in onze werkomgeving voelen en doorleven dat je bij ASML bent? Verder onderzoeken we momenteel wat een goede standaard is die we kunnen gaan hanteren bij het hybride werken. Daarbij kijken we naar verschillende aspecten, zoals akoestiek en naar de opstelling van audiovisuele middelen en het meubilair in ruimtes. Hoe zorgen we er bijvoorbeeld voor dat alle deelnemers in een hybride overleg goed in beeld en hoorbaar zijn. Verder is diversiteit en inclusiviteit een belangrijk thema. Dus kijken we hoe we onze ambities op dat punt kunnen vertalen in de employee experience van de workplace."

Boltjes legt uit hoe de employee experience strategie past in de purpose van ASML, 'Unlocking the potential of people and society by pushing technology to new limits'. "Bij ASML is dat echt een waverterval: we hebben een purpose, missie en visie en die vertaalt zich vervolgens door naar de workplace experience. De workplace experience is voor ons een integrale benadering van 'design', 'hospitality', 'technologie' en 'people & culture'. In samenwerking met brand kunnen we het ASML gevoel meer zichtbaar maken."

HET BELANG VAN DE EINDGEBRUIKER

Paul van Rijn van RVO gaat in op de ontwikkeling van de employee experience bij de rijksoverheid. "De rijksoverheid telt ongeveer 120.000 ambtenaren en dat is een pluriforme groep. Een aantal jaren geleden is voor huisvesting de Fysieke Werkomgeving Rijk bedacht om meer te standaardiseren. De gemiddelde rijkshuisvesting krijgt anno 2023 van de eindgebruiker een zesje, een teleurstellende score als je bedenkt dat het een grote kostenpost is. We hebben geanalyseerd hoe dat kwam en ontdekten dat de eindgebruikers in tegenstelling tot de beleidsmakers, facility managers en vastgoedmanagers geen plek hadden in de keten. Inmiddels hebben we de Fysieke Werkomgeving Rijk (FWR) geüpdatet naar aanleiding van het hybride werken en het feit dat circa een kwart van de medewerkers niet meer naar kantoor terug wilde. Daarbij is het gelukt om samen met twintig experts de eindgebruiker centraal te stellen. Natuurlijk is het straks een uitdaging om in de praktijk te zien hoe de andere partijen daarmee omgaan." Van Rijn heeft daar wel een beeld bij: "Je biedt vanuit de FWR als onderlaag een functionele basis aan, smart en gericht op optimaal efficiënt gebruik van vierkante meters. Om ervoor te zorgen dat de werkomgeving eigen wordt voor de eindgebruikers, geef je ze vervolgens bij het design de ruimte bij onder meer de keuze van materialen,



Arne van Delft: **De technologie en de werkplek moeten de gebruiker faciliteren. Daarbij hebben zowel de business als HR, facility, vastgoed, IT en workspace een stukje van de puzzel in handen om dat in orde te maken.**

beelden en kleuren. Daarin zit namelijk de eerste connectie met het welbevinden van de eindgebruiker." Boltjes haakt daarop in: "Bij ASML hebben we het vooral over de activiteiten van medewerkers gedurende de werkdag. Daarbij vragen we aan de medewerker welke activiteiten de medewerker heeft gedurende de dag. We kijken ver-

DEELNEMERS

Allard Sombroek, workplace specialist bij NTT Nederland.

Arne van Delft, smart building consultant bij NTT Nederland.

Laurent van der Raad, business unit manager intelligent workplace bij NTT Nederland.

Annemarie Melissen, workplace consultant real estate bij FrieslandCampina.

Paul van Rijn, workplace consultant bij RVO.

Alfo Mulder, lead IoT smart business solutions bij VodafoneZiggo.

Marcel Boltjes, competence manager service design & hospitality bij ASML.

RAPPORT

In het jaarlijkse rapport van NTT zijn antwoorden verwerkt van 1500 respondenten uit 25 landen. De respondenten komen vooral vanuit directieniveau en IT.

Van de CEO's geeft circa 90 procent aan dat ze employee experience belangrijk vinden omdat er operationele efficiëntie mee te behalen valt. De CEO's zien ook dat een betere employee experience leidt tot een betere customer experience, dat het innovatie aanjaagt en dat het duurzaamheid stimuleert.

De IT-respondenten zijn bezig met het transformeren van de technologie. Daarbij houden ze zich bezig met cybersecurity, met de digitale transformatie, met het kosten optimaliseren binnen IT en met AI.

Uit het rapport blijkt dat 81 procent van de bedrijven een goede employee experience strategie heeft. Wel blijkt dat veel bedrijven nog bezig zijn om de employee experience strategie te implementeren in de business en de IT. Want slechts bij 44 procent van de bedrijven wordt de employee experience strategie ook ondersteund door de bedrijfsdoelstellingen en bij maar 42 procent is ook de bijbehorende technologie aanwezig. Het rapport geeft ook aan dat 92 procent van de bedrijven van plan is te investeren in fysieke werkruimtes in de komende 2 jaar en dat 97 procent netwerken essentieel vindt voor het realiseren van bedrijfsgroei. Daarnaast verwacht 87 procent van de CEO's dat hun investeringen in duurzaamheid de komende 2 jaar zullen toenemen.

Bij het ondersteunen van hybride werken is de voornaamste conclusie dat er na de coronapandemie minder mensen naar kantoor zijn teruggekomen dan werd verwacht. In 2021 werd 47 procent thuis en 53 procent op kantoor verwacht, in 2023 blijkt het 57 procent thuis en 43 procent op kantoor te zijn.

Download het rapport op de website van NTT, via: services.global.ntt/en-us/campaigns/2023-global-customer-experience-report

focus in de hele huisvestingsketen te realiseren. De verschillende partijen in de keten gebruiken de FWR momenteel ieder op hun eigen manier waardoor échte eindgebruikerfocus ontbreekt. Dat is zeker begrijpelijk, maar tegelijkertijd ook onwenselijk als het Rijk haar huisvesting onderscheidend en aantrekkelijk wil maken voor (nieuwe) mensen. De bestaande keten moet als het ware worden 'omgedacht' en in dienst komen te staan van de eindgebruikers ('Start with the end in mind', zoals Simon Sinek ooit zei). Dat vergt flexibiliteit van de ketenpartners en geduld bij eindgebruikers. Het is echter wel een uitdaging die, wanneer succesvol, een boost geeft aan de employee experience bij de rijksoverheid."

INTEGRAAL HYBRIDE POLICY PLAN

Annemarie Melissen vertelt dat corona er bij FrieslandCampina voor heeft gezorgd dat thuiswerken is geaccepteerd. Met een multidisciplinair team met HR, IT, FM, Real Estate, Finance en Communicatie is een integraal hybride way of working policy gemaakt. "Dat plan is HR-gedreven. De hybride policy is erop gericht om het welbevinden van de medewerkers te verhogen en om – los van waar de medewerkers werken – de doelen van de organisatie te bereiken. De ondergrens is nu dat medewerkers minimaal één dag per week naar kantoor komen. Om managers en medewerkers regelvrijheid te geven is bepaald dat ieder team via management afsprekt hoe ze hier



Annemarie Melissen:
Als je als organisatie creativiteit en engagement belangrijk vindt, vraag managers dan om daar aandacht aan te geven.



volgens hoe we deze activiteiten binnen de werkomgeving kunnen vertalen." Van Rijn: "Bij de rijkshuisvesting is activiteitgerelateerd huisvesten de standaard. Dat komt echter niet overal even goed van de grond. Vandaar dat het vraaggestuurd werken, zoals Boltjes beschrijft, me aanspreekt. Wij doen dat nu ook steeds beter."

De nieuwe FWR met een daarbij behorende employee experience strategie die naar verwachting in de eerste helft van 2024 wordt vastgesteld sluit aan bij de visie van het Rijk, zegt Van Rijn: "Deze versie van de FWR bevat bovendien voor het eerst leidende principes die gebruikt kunnen worden als kapstok. Die kapstok is nodig om de eindgebruiker-

vorm aan willen geven. Data laten zien dat mensen gemiddeld 1,5-2 dagen per week naar kantoor gaan." Melissen legt uit dat het belangrijk is dat je de data interpreteert met de context bij de cijfers. Senior management interpreteert de cijfers met de vraag of medewerkers voldoende productief, creatief en betrokken bij het bedrijf zijn. Vanuit dat perspectief kan je je afvragen of medewerkers vaker naar kantoor moeten komen. Managers en medewerkers blijken tevreden te zijn met huidige manier van werken. Vanuit employee experience is het wenselijk het hybride werken beleid te houden zoals het is. Want het grootste deel van de medewerkers hecht zeer aan de flexibiliteit en autonomie rond het bepalen waar ze hun werk het beste kunnen doen.

Allard Sombroek, die zich als employee experience specialist bij NTT bezighoudt met de technologie die de medewerker raakt, stelt vervolgens de vraag aan Van Rijn hoe de RVO omgaat met het feit dat veel medewerkers na corona niet naar kantoor komen. "Blijkbaar mist die groep iets – misschien identiteit? – op kantoor. Terwijl hun aanwezigheid wel belangrijk is vanwege het samenwerken." Van Rijn: "Ik denk dat je moet beginnen bij engagement, de intrinsieke betrokkenheid om te werken waar je werkt. In ons geval: vraag waarom mensen kiezen voor de rijksoverheid. Vervolgens moet je kijken hoe je vanuit onze disciplines – huisvesting, facilitair en ICT – die engagement kunt ondersteunen en verbeteren." Melissen knikt instemmend: "De vraag naar intrinsieke betrokkenheid vind ik interessanter dan om medewerkers te vragen wat ze willen. Daarnaast geloof ik dat medewerkers de sfeer en de experience in een kantoor belangrijker vinden dan de daadwerkelijke inrichting of de aanwezigheid van een barista."

GEBOUW MET VEEL EMPLOYEE EXPERIENCE

Alfo Mulder gaat daarna in op de employee experience en de strategie bij

Marcel Boltjes:
De workplace experience is voor ons een integrale benadering van 'design', 'hospitality', 'technologie' en 'people & culture'.



VodafoneZiggo. "De strategie is plezier en vooruitgang met elke verbinding. In ons gebouw hebben we veel gedaan aan employee experience. Zo is het hele gebouw op sfeer gebouwd, op samenwerking en op wat heb je nodig als employee." Mulder ziet twee redenen waarom mensen niet naar kantoor komen: "Allereerst zie ik jonge medewerkers die sinds corona amper nog durven te bellen. Ik snap daarom de vragen van het senior management van FrieslandCampina wel. Misschien moeten we namelijk tegen die jonge medewerkers

zeggen: kom eens naar kantoor en leer met elkaar te praten. Nu zie ik nog teveel silo's en te weinig samenwerken. De tweede reden is de hoeveelheid aan technieken, waarbij medewerkers soms door de bomen het bos niet meer zien en veel moeten zoeken. Ik zou wel veel zien in een intelligente integrale coachtool die de medewerkers kan aangeven aan de hand van hun takenpakket hoe ze het moeten aanpakken en bij wie ze moeten zijn inclusief de bijbehorende data zoals telefoonnummers." Van Rijn vult aan: "Daarnaast zou het mooi zijn als zo'n tool kan aangeven op welke werkplek ik moet zijn als ik op een bepaald moment in de buurt van bepaalde collega's wil zijn."

HOUDING EN GEDRAG

Laurent van der Raad, die zich bij NTT bezighoudt met employee experience en customer experience, gaat vervolgens in op houding en gedrag. "Als veel medewerkers van je organisatie thuiswerken, ga dan als organisatie met die medewerkers



Paul van Rijn:
De bestaande keten moet als het ware worden 'omgedacht' en in dienst komen te staan van de eindgebruikers.



**Allard Sombroek:
Blijkbaar mist de groep die niet naar kantoor komt iets – misschien identiteit? – op kantoor. Terwijl hun aanwezigheid wel belangrijk is vanwege het samenwerken.**

in gesprek. Leg ze uit dat thuiswerken goed kan zijn als het moet, maar dat het als nadeel heeft dat je een afgebakende werkplek hebt, waardoor je je omgeving, je collega's en de connectie van je organisatie niet meer ziet. Daardoor mis je ook informatie. De uitdaging is daarom voor een organisatie om – onder meer met behulp van persona's – de werkplek zo in te richten dat je medewerkers niet verplicht, maar dat ze naar kantoor willen komen en daar ook efficiënt kunnen werken."

Van Rijn maakt zich bij het hybride werken zorgen om de sociale cohesie



**Laurent van der Raad:
Hoe beter en uitgebreider je de vraag stelt, hoe beter Copilot het antwoord straks genereert uit de data die voorhanden zijn.**

binnen de organisatie. "Als je niet meer automatisch bij elkaar zit, moet je de samenwerking gaan organiseren. Daarbij is de houding van medewerkers nu vaak: ik werk vanuit mezelf, mijn voorkeuren zijn leidend en niet het teambelang. Daardoor hangt samenwerken er een beetje bij." Boltjes haakt daarop in en ziet nog een uitdaging: "Op de dagen dat medewerkers naar kantoor komen, zitten ze vaak vooral in meetings waardoor het ontmoeten erbij in schiet." Van Rijn: "Ik pleit er daarom voor om zulke dagen minder vol te proppen en ruimte te maken voor sociale tijd." Mulder sluit

zich daarbij aan: "In het pand en samen met andere disciplines moet je deze informele contactmomentjes gaan regelen. Daarbij is voor mij kennisverrijking een sleutelbegrip." Melissen vult aan: "Als je als organisatie creativiteit en engagement belangrijk vindt, vraag managers om daar aandacht aan te geven. Een manager kan vragen wat de belemmeringen zijn om regelmatig te komen en bijvoorbeeld bijeenkomsten organiseren die bijdragen aan het teamgevoel en samenwerken."

Boltjes ziet dat bij zijn organisatie het hybride werken er vooral toe heeft geleid dat er meer flexibele concepten zijn gekomen.

CLOUDGEBASEERDE TECHNOLOGIEËN ALS ENABLERS VOOR EMPLOYEE EXPERIENCE

Moderator Kooyman schakelt daarna over op een andere vraag: in hoeverre kunnen op de cloud gebaseerde technologieën zoals AI als enablers fungeren om employee experience mogelijk te maken? Melissen reageert enthousiast: "Als ze goed gebruikt worden, zijn die technologieën fantastisch. Je moet mensen echter wel bij de hand nemen bij de implementatie ervan. Wij hebben bij de invoering van het hybride werken veel tijd gestoken in de IT-kant van hybride werken, bijvoorbeeld hoe je MS Teams

gebruikt ook samen met verschillende cloudbased apps. Het succes blijft afhankelijk van de bereidheid van individuen en teams om de nieuwe oplossingen toe te passen. Het helpt als mensen met affiniteit met technologie andere teamleden op sleeptouw nemen. Een interessante AI enabler is MS Viva Insights die je persoonlijke feedback geeft over je manier van werken en je bijvoorbeeld helpt om ook focustijd in te plannen."

Mulder is een groot voorstander van cloudgebaseerde technologieën: "Het stelt medewerkers namelijk in staat om te werken waar ze willen. Hetzelfde geldt voor de opslag van gegevens. Ik vind dat goed voor de employee experience. Als je van laptop moet wisselen, gaat dat veel sneller dan vroeger, omdat nu alles in de cloud wordt opgeslagen."

Boltjes geeft aan dat het werken bij ASML inmiddels 'anytime-anyplace-anywhere-proof' is. Wel is er nog veel aandacht voor de bewustwording rondom security. Zo moeten mensen die thuis werken dat doen via een VPN-verbinding. "Verder kijken we vanuit een werkplek- en mobiliteit strategie of we naast vanuit kantoor en vanuit huis ook kunnen gaan werken vanuit een hub. Onze eerste hub wordt op dit moment gerealiseerd in Den Bosch en dient als een pilot."



**Alfo Mulder:
In het pand en samen met andere disciplines moet je de informele contactmomentjes gaan regelen. Daarbij is voor mij kennisverrijking een sleutelbegrip.**

CUSTOMER EXPERIENCE

Aan het eind van de Round Table ziet Sombroek na de employee experience alweer een volgende uitdaging, waarbij technologieën zoals AI ook een grote rol kunnen spelen: de customer experience. "Daarbij gaat het om de vraag hoe je met chatbots en agents klanten met knowledge based management toegang geeft tot je data zodat hij meteen weet waar, wanneer en bij wie hij moet zijn."

COPILOT

Bij de deelnemers aan de Round Table zijn er uiteenlopende verwachtingen en meningen over Copilot. Gevraagd door Van Delft naar een cijfer op de schaal van één tot tien komt moderator Kooyman met een zuinig zesje. "Dat komt omdat het ook gaat om creativiteit en interpreteren. Daarvoor is de mens nodig, want daarin voorziet de techniek niet." Boltjes is met een ruim zesje een klein beetje enthousiaster, maar ook hij heeft zijn bedenkingen: "Natuurlijk is Copilot snel en gaat daardoor de productiviteit en effectiviteit omhoog. Mensen blijven echter nodig om te toetsen, te checken, te verfijnen en aan te passen." Mulder is vooral benieuwd hoe de 'gewone medewerker' Copilot op gaat pakken. Toch is hij wel positief: "Mijn cijfer is een zeven. Copilot kan echt

kennis en waarde toevoegen. Een Copilot mag nooit het werk van een medewerker doen, het mag wel een professor zijn die naast je zit en je begeleidt." Van Rijn is ook optimistisch: "Als ik kijk naar de korte periode dat Copilot bestaat en wat nu al mogelijk is, zie ik zeker potentie. Daarnaast denk ik dat de noodzaak van een tool als Copilot toeneemt. We laten nu mensen werk doen wat we beter kunnen automatiseren. Daardoor kan de schaarse resource 'mens' beter benut worden. Ik kom daarom op een 7,5." Melissen is het eens met Van Rijn: "Ik geef hetzelfde cijfer. En ook om dezelfde reden: we hebben tools als Copilot straks nodig. Daarnaast houd ik van technologie." Van der Raad vindt het vooral belangrijk om te kijken en te leren hoe je Copilot inzet. "Hoe beter en uitgebreider je de vraag stelt, hoe beter Copilot het antwoord straks

genereert uit de data die voorhanden zijn. De data moeten echter wel gevoed en geëncrypteerd worden. Ook moet je de data beschikbaar maken voor degenen die de data mogen gebruiken. Ik vind de naam Copilot ook beter gekozen dan ChatGPT: het is namelijk niet degene die je werk overneemt, maar een assistent. Ik ben het daarom ook eens met Kooyman en Boltjes: de mens moet altijd nog zaken zelf doen. Gelukkig maar, want daardoor hebben we als mens nog altijd toegevoegde waarde. Uiteindelijk is mijn cijfer een 8,5." Sombroek, die Copilot een acht geeft, komt zelf nog wel met een waarschuwing: "We gaan als mens wel heel snel vertrouwen op zulke systemen. Bovendien zijn we daarin goedgelovig. We stellen ons echter niet altijd de vraag wat het gebruik ervan betekent. Worden we nog wel getraind om ons werk te doen en slaan we misschien niet door?" Arne van Delft tenslotte, is met een negen het meest positief van alle deelnemers. "Ik denk dat het ons werk gaat veranderen en ingrijpender dan we ons nu kunnen voorstellen."



Moderator Wim Kooyman