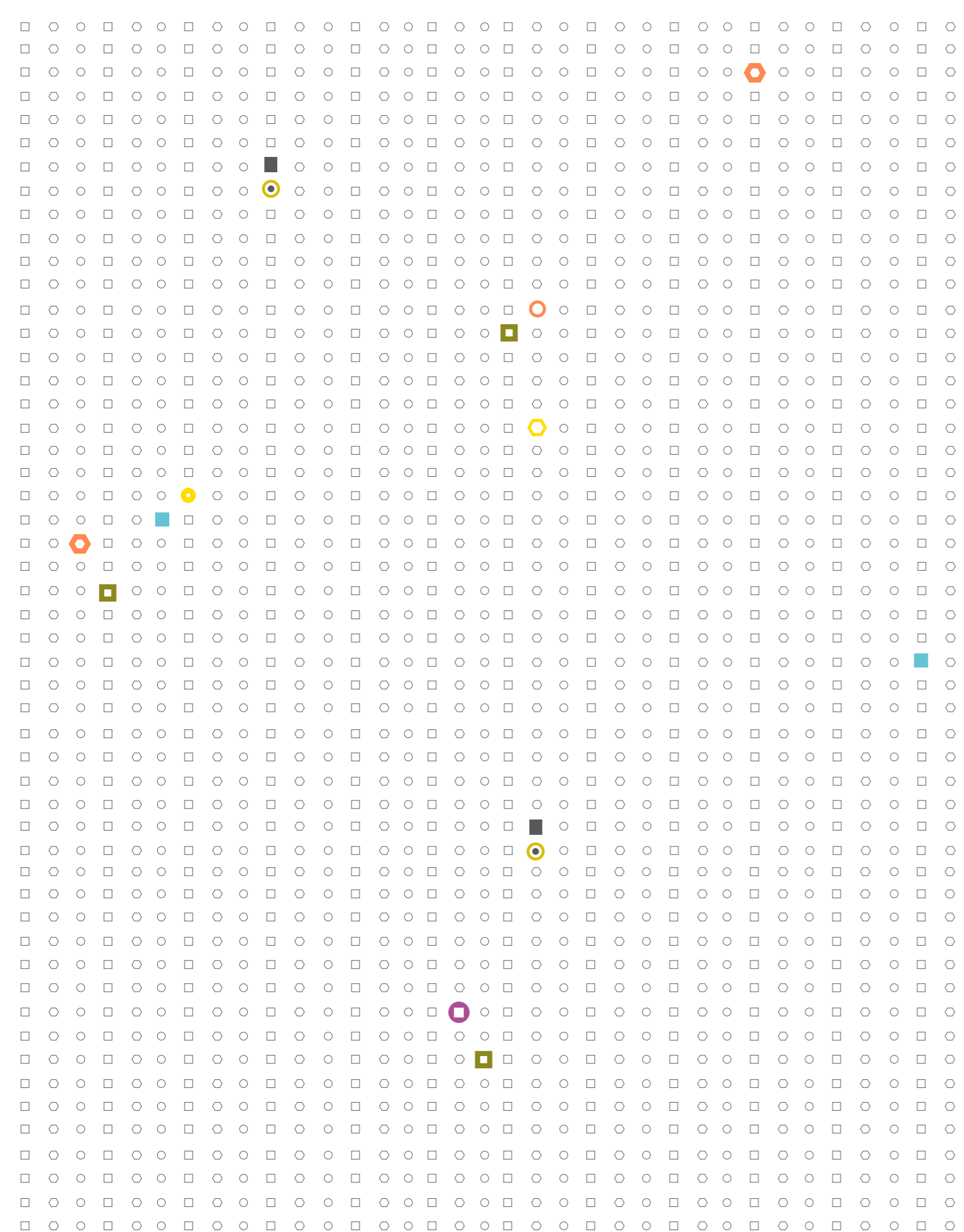


Het Nieuwe Werken

Waar staan gemeenten?
Over knelpunten, controle
en cultuurveranderingen

tiem



loslaten + delen = samenwerken!



voorwoord

Het Nieuwe Werken staat sterk in de belangstelling. Overal lees en hoor je erover. En toch hebben wij het idee dat wij iets kunnen toevoegen. Met een onderzoek naar Het Nieuwe Werken bij gemeenten. Wij willen onze ervaringen delen met jullie en anderen. En ook weer van jullie leren. We zijn zelf ook flexwerkers en helpen anderen daarbij. Wat ons betreft wordt flexwerken minder bijzonder. Doordat velen net als wij tijd en plaats van werken flexibeler hanteren.

Gemeenten zijn een bijzondere doelgroep. En niet alleen omdat vaak gedacht wordt dat de overheid het minst ver is met de invoering van Het Nieuwe Werken. Naar ons idee is het een bijzondere doelgroep, omdat werken met een collegeprogramma anders is dan werken met een ondernemingsplan. Bij de overheid zijn bestuurders veel meer bepalend voor het werk, werknemers hebben minder vrijheid in wanneer en hoe zij hun werk doen. Maar ook het omgaan met risico's is anders. Bij de overheid is iedereen erop gericht de risico's zo klein mogelijk te houden, terwijl in het bedrijfsleven een afweging wordt gemaakt tussen risico's en te verwachten opbrengsten.

Wij hebben dit onderzoek uitgevoerd uit nieuwsgierigheid. Vanuit onze eigen ervaring met Het Nieuwe Werken en met werken binnen het bedrijfsleven en voor overheden. Wij pretenderen niet een wetenschappelijk onderzoek neer te zetten. Het is onze weergave van wat wij zien en horen over Het Nieuwe Werken en wat wij in onze interviews bij gemeenten hebben gehoord.

De gemeenten waarvan wij secretarissen hebben gesproken, zijn allemaal in meer of mindere mate bezig met Het Nieuwe Werken. Een veel genoemde reden is dat gemeenten een aantrekkelijke werkgever willen blijven. Wij vinden het belangrijk om Het Nieuwe Werken niet als doel te zien, maar als een middel om werknemers in staat te stellen werk en privé zo in te richten dat zij effectief en optimaal kunnen functioneren. Aantrekkelijk werkgeverschap is daar dus een afgeleide van.

Veel gemeenten worstelen met de organisatorische en culturele kant van Het Nieuwe Werken. Zij vinden het lastig om goede resultaatafspraken te maken. En om de controle echt los te laten en de medewerkers het vertrouwen te geven. Door onze manier van werken te schetsen en door vanuit onze ervaring aanbevelingen te doen, hopen wij gemeenten, maar ook andere organisaties die het hiermee moeilijk hebben, een stap verder in hun ontwikkeling te brengen.

En dat wij dit onderzoek vanuit onze nieuwsgierigheid hebben uitgevoerd, betekent dat wij ook nieuwsgierig zijn naar reacties op deze publicatie. Neem gerust contact met ons op!

Iwan Arts en Annet Dijk-Schepman

inhoudsopgave

p 07

inleiding

#01

p 09

achtergrond

#02

2.1 trends en ontwikkelingen > 2.2 effecten

p 15

onderzoek: resultaten

#03

3.1 definitie > 3.2 kansen > 3.3 voorwaarden > 3.4 uitdagingen

intermezzo: hoe tiem nieuw werkt

p 21

onderzoek:
conclusie en advies

#04

4.1 het nieuwe werken bij gemeenten > 4.2 het nieuwe werken versus thuiswerken > 4.3 gedrag > 4.4 advies

p 25

toekomst tot besluit

#05

bijlage 1: lijst geïnterviewde gemeenten

bijlage 2: lijst literatuur en websites



In de grote stroom informatie over Het Nieuwe Werken lees en hoor je dat het tevredener werknemers oplevert. Dat met Het Nieuwe Werken aanzienlijke kostenbesparingen te realiseren zijn. Dat Het Nieuwe Werken leidt tot een lager ziekteverzuim. Maar ook dat werknemers wel willen thuiswerken, maar dat ze niet mogen. *Voor bijna 90% van de niet-flexibele werkers is flexibel werken niet toegestaan. Als dit wel zou zijn toegestaan zou 60% van deze groep waarschijnlijk of zeker wel flexibel gaan werken.* Bron: TNS NIPO, 2010.

De nadruk ligt duidelijk op de positieve effecten. Het lijkt bijna wel of je nieuw 'moet' werken, dat je anders iets mist of gaat missen. De verwachting is dat arbeidsparticipatie bij Het Nieuwe Werken hoger zal zijn. En dat Het Nieuwe Werken de automobilititeit zal terugdringen waardoor bereikbaarheid verbetert.

Het Nieuwe Werken was ook het thema van het VGS-congres '@gemeentesecretaris, beleef de veranderende wereld' (september 2010). Daar is afgesproken alle gemeenten voor 2015 'Het Nieuwe Werken-proof' te maken. Maar wat betekent dat eigenlijk? En hoe doen gemeenten dat? Hoe ver zijn ze al in dit proces? Gemeentelijke organisaties zijn Tiems tweede thuis en vinden dus zelf dat ze een opgave hebben. Voor ons was dat de aanleiding tot dit onderzoek. Ons valt op dat er veel over Het Nieuwe Werken wordt gepraat, maar dat het 'doen' nog wel eens achterwege blijft. Nieuwsgierig als wij zijn, wilden wij graag weten hoe gemeenten omgaan met Het Nieuwe Werken. Welke behoeften zijn er om Het Nieuwe Werken in te zetten? Welke belemmeringen spelen daarbij een rol? Welke faciliteiten zijn noodzakelijk? Maar vooral ook, hoe gaan gemeenten om met de organisatorisch-culturele kant van Het Nieuwe Werken?

Wie zijn wij? Wij zijn Tiem! Onze naam staat voor onze manier van werken; samen, enthousiast en doelgericht. Samen met onze collega's, met en bij onze opdrachtgevers, werken onze interim-professionals aan projecten in mobiliteit en ruimte. Wij werken vanuit onze vakinhoudelijke kennis met een primaire focus op het proces. Goed samenwerken vraagt in onze ogen authenticiteit, inlevingsvermogen en uitstekende communicatie. Onze 25 adviseurs en managers blinken hierin dan ook uit.

Tiem werkt in ruimte en mobiliteit. Mobiliteitsmanagement is een groeiend werkveld binnen ons werk. Om mobiliteitsmanagement te laten werken, is er naar ons idee meer nodig. Mobiliteitsmanagement gaat over verplaatsingsgedrag. Gedrag verander je niet zomaar, onze gedragspsychologen zeggen dat iedere dag weer. En omdat dat betekent dat het niet alleen gaat om de manier van verplaatsen, maar vooral ook om de manier van werken, zijn wij betrokken geraakt bij Het Nieuwe Werken.

Wij zijn zelf ook ervaringsdeskundigen. Door de aard van onze dienstverlening werken wij bij onze klanten, zijn we dus nauwelijks op kantoor. Dat gegeven, samen met onze visie op werken en samenwerken, heeft geleid tot een organisatie die Nieuw Werkt: Tiem heeft ruim vijf jaar geleden haar kantoor opgeheven.

Onze manier van diensten verlenen brengt met zich mee dat we relatief veel reistijd hebben. Dat komt mede doordat we behalve op resultaat vaak ook worden afgerekend op aanwezigheid. We maken afspraken met klanten over inzet, in uren of dagen per week of maand. Ook in de discussies over inhuur ontstaat bij klanten dezelfde behoefte als bij ons; om meer op resultaat afspraken te maken. En tegelijkertijd ook dicht bij u, de klant, te opereren door onder andere regelmatig in huis te zijn.

Onze vakinhoudelijke interesse, onze eigen ervaring, de toekomst van onze dienstverlening en onze nieuwsgierigheid hebben geleid tot dit onderzoek. En zo helpen wij u weer een stapje dichterbij een organisatie die Nieuw Werkt.

HNW in onze dienstverlening

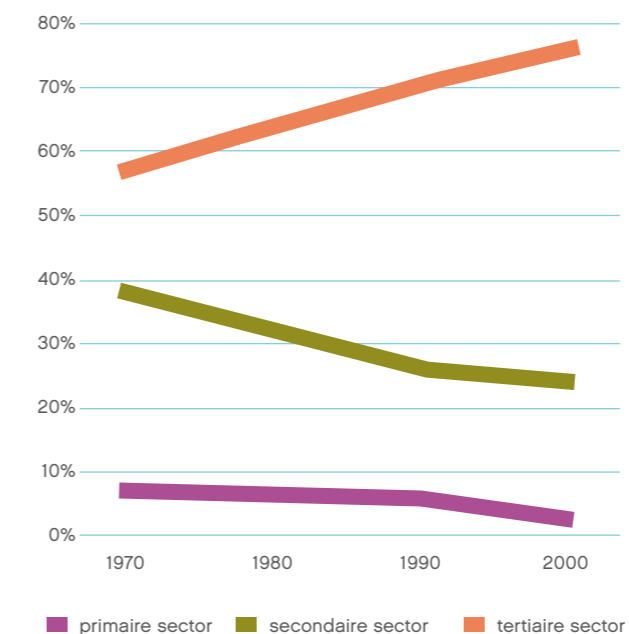
1. We adviseren op gebied van mobiliteitsmanagement. Bijvoorbeeld over spitsmijden, vervoerswijzekeuze, aanpassen arbeidsvoorwaarden, dus over Slim Reizen.
2. We werken op urenbasis en dus vrijwel altijd inspanningsgericht. We zijn eigenlijk resultaatgericht en willen daarom ook bij de klant graag Nieuw Werken, dus Slim Werken.



2.1 Trends en ontwikkelingen

Werken in de twintigste eeuw was heel anders dan werken in de negentiende eeuw. De oorzaak: de industriële revolutie. Vóór de industriële revolutie werkten veel mensen thuis. Iedereen had zijn of haar eigen ambacht, veelal passend bij een talent. De industriële revolutie bracht mechanisering. Mensen gingen gezamenlijk in hoog tempo veel producten maken. Om die samenwerking goed te laten functioneren waren procedureafspraken nodig, afbakening van taken en controle. In het kielzog van deze revolutie ontstond dienstverlening om de almaar groeiende bedrijven te ondersteunen op bijvoorbeeld financieel en juridisch gebied. Die dienstverlenende organisaties werden en worden op eenzelfde manier aangestuurd als de grote industriële bedrijven; met procedures en controle, vooral gericht op het voorkomen van fouten. Deze ontwikkeling laat zich goed schetsen aan de hand van de verschuiving in het deel van de beroepsbevolking dat werkzaam is in de primaire^[1], secundaire^[2] en tertiaire^[3] sector.

Werken in de eenentwintigste eeuw wordt weer heel anders. Oorzaken: de ontwikkelingen op gebied van informatie-technologie, de mondialisering, een hernieuwde vervaechting van werk en privé en aandacht voor zingeving. De komst van computers heeft het mogelijk gemaakt nog meer te automatiseren. En internet heeft het gebruik van gegevens en systemen op afstand mogelijk gemaakt.



Het Nieuwe Werken is het moderniseren van de manier van werken. Moderniseren, omdat de werkwijze die industrieel werken met zich meebracht, niet goed (meer) past bij een groeiend aantal mensen. De evolutie brengt ons Nieuwe Mensen, die voornamelijk met hun hoofd werken. Mensen van wie de capaciteiten veel beter benut worden als ze op een nieuwe manier hun bijdrage mogen leveren aan de maatschappij, aan onze welvaart en welzijn. En mensen die behoefte hebben aan een andere, betere balans tussen werken en privéleven.

FIGUUR 1: WERKZAME BEROEPSVOLKING

[1] De primaire sector is de agrarische sector. [2] De secundaire sector is de industriële sector. [3] De tertiaire sector is de dienstverlenende sector.

Doel of middel?

Ook andere ontwikkelingen hebben eraan bijgedragen dat er nu – en de komende jaren naar verwachting met een sterke groei – vraag is naar de mogelijkheden voor het Nieuwe Werken.

Zo besteden medewerkers steeds meer tijd aan digitale communicatie zoals E-mail. De toenemende digitalisering en communicatiemogelijkheden maken het ook mogelijk om los van een fysieke werkplek in contact te zijn, te beschikken over bestanden en E-mail.

De grens tussen werk en privé wordt steeds vager en de herbezinning op de zingeving van werk neemt toe. Werknemers hechten steeds meer waarde aan hun ontwikkeling als mens. Dat betekent ook dat zij in toenemende mate eisen stellen aan werk, werkomgeving en werkfaciliteiten.

van het industriële tijdperk...

Top down, verzuiling, strijd, expert, one size fits all, overleven, ...

naar het informatietijdperk!

Horizontale netwerken, samenwerking, consensus, wisdom of the crowds, personalisatie, beleven, ...

Uitgaande van de BREVER-wet^[4] hebben mensen door de ontwikkeling van infrastructuur en voertuigen een steeds groter bereik gekregen. Hun potentiële werkgebied is dus gegroeid. De laatste jaren is die toename voor werknemers tot stilstand gebracht. De enorme groei van de automobiliteit heeft het infrastructuurnetwerk onder druk gezet, waardoor het potentiële werkgebied eerder kleiner dan groter is geworden. Werknemers gaan dan op zoek naar alternatieven: 'Hoe kan ik toch in Amsterdam werken en in het oosten van het land wonen?'

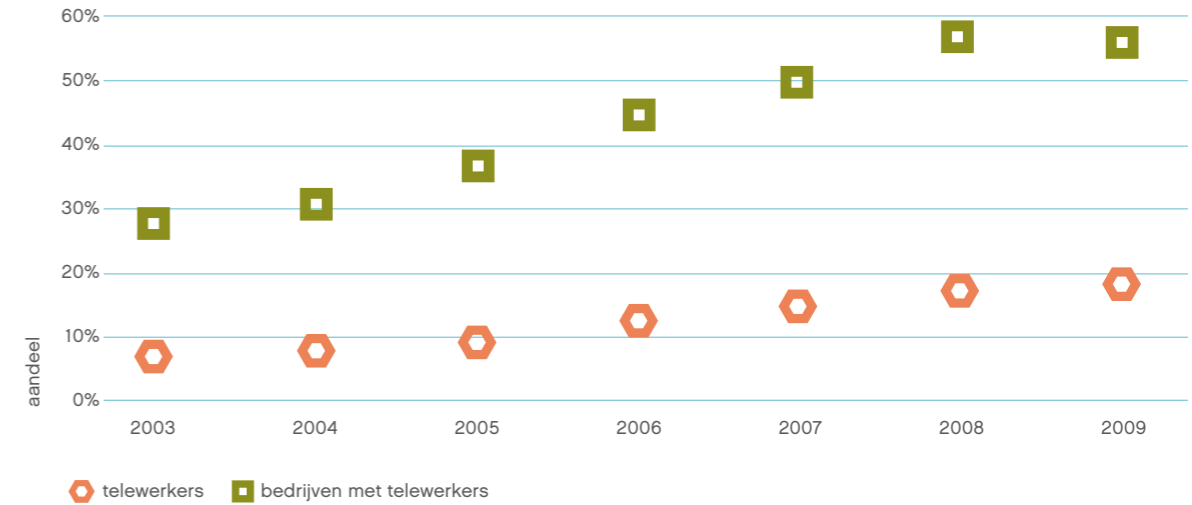
Vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en mondiger werknemers maken dat organisaties zich meer moeten inspannen om werknemers te binden. Vroeger werkte iemand zijn hele werkbare leven voor dezelfde organisatie, tegenwoordig komt dat nog maar zelden voor. Beloning is daarin belangrijk, maar ook – en steeds meer – eigen verantwoordelijkheid en vrijheid bij werknemers. Ook de verantwoordelijkheid en vrijheid om zelf meer invulling te geven aan hun werkplek en werktijd.

Thuiswerken

Met de opkomst van digitale technologieën is het makkelijker geworden om werkzaamheden op verschillende locaties uit te voeren (Herschel & Andrews, 1997). Hierdoor wordt thuiswerken steeds gebruikelijker; het percentage thuiswerkers in Nederland bedroeg 10,3% in 2008 (CBS, 2009). In 2004 was dit nog 8% van de werkzame beroepsbevolking.

Bron: Erik Eizema, *Thesis Het Nieuwe Werken ontleedt: De invloed van thuiswerken op de werk-privé balans, autonomie, en het contact met kantoor* (Universiteit Utrecht), juni 2010.

In 2009 waren er ongeveer 1,4 miljoen telewerkers^[5] (bijna 20% van de werkzame personen). Dat zijn er ongeveer drie keer zoveel als in 2003. Het aantal bedrijven met telewerkers is in dezelfde periode bijna verdubbeld. Geschat wordt dat ongeveer 3,1 miljoen werknemers (circa 45% van de werkzame personen) zouden kunnen telewerken (bron: Blauw, 2010). De cijfers van het CBS laten echter een stagnatie in de groei zien.



FIGUUR 2: ONTWIKKELING VAN HET AANTAL TELEWERKERS EN BEDRIJVEN MET TELEWERKERS (BRON: CBS)

Uit onderzoek van TNS NIPO blijkt 35% van de werkende Nederlanders flexibel te werken door:

- te variëren in begin- en eindtijden van het werk (75%);
- thuis te werken of soms tijdelijk meer of minder te werken (40%).

Slim werken

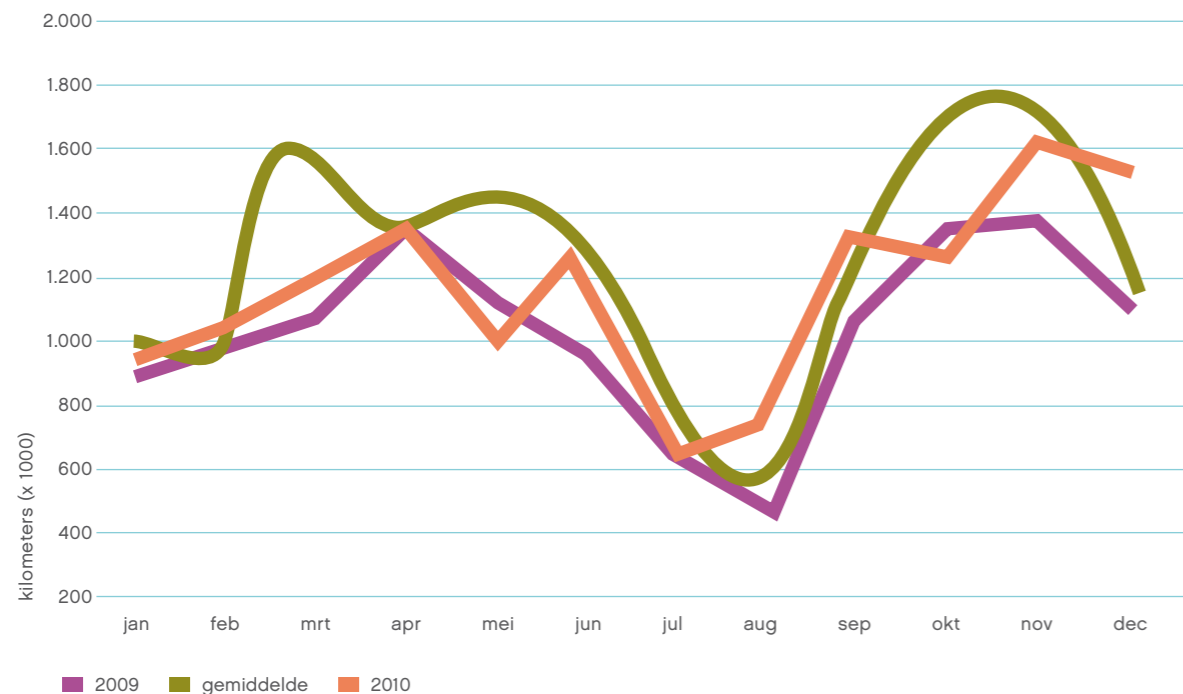
Het Nieuwe Werken betekent niet dat we moeten kiezen tussen thuiswerken of bij onze werkgever werken. Er zijn nog veel meer vormen, zoals werken onderweg, bij een andere organisatie of in een openbare gelegenheid. Op dit moment zijn er al ruim veertig zogenoemde 'Smart Work Centra' in Nederland. Plaatsen waar tegen een vergoeding per uur of per dag gewerkt kan worden. Ze bieden over het algemeen goede werkfaciliteiten die mensen soms thuis niet hebben of willen hebben, en ze beperken verplaatsingen. Ze faciliteren ook ontmoetingen tussen mensen van verschillende organisaties in verschillende branches. Die ontmoetingen stimuleren kennisdelen, en kunnen zo bijdragen aan een enorme groei van creativiteit en innovatie.

Slim reizen

De filezwaarte (filelengte maal duur van de file) lijkt nog altijd toe te nemen. De filezwaarte over 2010 lag 9% hoger dan over 2009 (bron: ANWB). Mensen gaan daardoor nadenken over of, wanneer en hoe zij reizen. En ze zijn eerder bereid concessies te doen. Zo zijn mensen eerder bereid hun auto op een P+R-locatie te parkeren en verder te reizen met het openbaar vervoer of de fiets, omdat het parkeren bij de bestemming te duur is, er onvoldoende plek is of slecht bereikbaar is.

[4] De wet voor Behoud van REistijd en VERplaatsing: men reist al decennia lang over de hele wereld zo'n 70 tot 90 minuten per dag verdeeld over verschillende verplaatsingen en vervoermiddelen.

[5] Het aantal werkzame personen dat regelmatig, minstens een halve dag per week, buiten de bedrijfsvestiging werkt en van daaruit toegang heeft tot het ICT-systeem (niet alleen tot E-mail maar ook tot bestanden en/of programmatuur) van het bedrijf (bedrijven met meer dan 10 werknemers, i.c. 88% van de totale beroepsbevolking).



FIGUUR 3: FILEZWAARTE 2010 TOTAAL (BRON: ANWB)

2.2 Effecten

Onderstaand enkele kengetallen over de effecten die Het Nieuwe Werken kan hebben op organisaties.



FIGUUR 4: HNW ZORGT VOOR MEER SLAGKRACHT EN VEERKRACHT (BRON: BOER & CROON, 2009)

Reductie huisvestingskosten

In onderstaand overzicht is het verschil in huisvesting tussen traditioneel werkende en Nieuw Werkende organisaties weergegeven.

	Traditioneel	Gemeenten	Instellingen	Zakelijk dienstverl.
Flexfactor	100%	70-80%	70-80%	50-70%
BVO / werkplek	22-28	19-21	21-24	18-21
BVO kantoordeel/werkplek	16-22	13-15	14-18	12-16
Investeringskosten (m ² bvo)	3.100-4.200	3.500-4.500	3.300-4.500	3.700-5.200
Huisvestingsgebonden kosten (m ² bvo)	300-350	330-370	310-370	400-450
BVO / medewerker	22-28	15-22	15-22	13-20
Huisvestingsgebonden kosten / mw / jr	6.000-7.800	4.400-5.200	4.300-5.200	4.000-4.900

oppervlakten volgens NEN 2580; investeringen volgens NEN 2634; huisvestingsgebonden kosten volgens NEN 2748; werkplekken = primair en secundair

FIGUUR 5: KENGETALLEN VAN HNW-ORGANISATIES (BRON: TWIJNSTRA GUDDE, 2010)

Ook hier wordt uitgegaan van een besparing van 20% tot 50% in kantooroppervlakte (de flexfactor). Daar staan wel hogere investeringskosten en huisvestingsgebonden kosten per kantooroppervlakte tegenover. En toch levert het per saldo een besparing op van zo'n 30% in de huisvestingsgebonden kosten per medewerker per jaar.

Fileleed?

Voor werknemers zijn files één van de grootste ergernissen. De filevertraging gaat dan ook rechtstreeks ten koste van hun vrije tijd. Langere reistijden gaan ook vaak ten koste van medewerkertevredenheid en productiviteit. Daarmee raakt het organisaties dus ook direct. Inmiddels zijn files ook wel weer zo ingeburgerd dat werknemers ze op de koop toenemen, een onbewuste ergernis die niet direct leidt tot het zoeken naar een andere baan. Voor veel werknemers ligt de grens van een acceptabele reistijd rond 45 minuten enkele reis.

De gemiddelde woon-werkafstand in Nederland is ongeveer 17 kilometer en de bijbehorende reistijd circa 27 minuten (bron: CBS 2007). Onderstaand de verdeling in (hoofd)reiswijze van het woon-werkverkeer in Nederland.

Reiswijze	Aandeel
Auto	60%
Openbaar vervoer	10%
Fiets	25%
Anders / onbekend	5%
Totaal	100%

Uit onderzoek van TNS NIPO blijkt dat ongeveer de helft van de flexibele werkers sinds ze flexibel werken vaker op andere tijden van en naar het werk reist. Slechts een klein deel kiest een ander vervoermiddel om het fileleed te verzachten.

Negatieve effecten

Ook nu lijkt Het Nieuwe Werken alleen maar positieve effecten te hebben. Gefundeerde informatie over negatieve effecten is maar mondjesmaat voor handen. Uit onderzoek van Effectory (2010), waar 300.000 respondenten aan hebben deelgenomen, komen wat zaken aan de orde:

- Informatie-uitwisseling tussen collega's wordt minder positief beoordeeld in Nieuw Werkende organisaties: een 6,7 ten opzichte van een 7,0 landelijk.
- Medewerkers ervaren minder onderlinge support: hulp aan collega's scoort een 6,9 in flexibel werkende organisaties, landelijk is dit een 7,7.

Daarnaast blijken onderzoeken elkaar ook tegen te spreken. Zo vindt Erik Eizema^[6] in zijn onderzoek geen aanwijzingen voor een positieve relatie tussen thuiswerken en de werk-privébalans, terwijl hij in de literatuur zowel argumenten voor als tegen heeft gevonden.

Ook vindt hij in zijn onderzoek een negatieve relatie tussen thuiswerken en de relatie met leidinggevendenden, terwijl hij in de literatuur ook aanwijzingen heeft gevonden voor een verbetering van de relatie van thuiswerkers met hun leidinggevendenden. En uit zijn onderzoek blijkt dat de relatie met collega's onveranderd bleef. Iets wat door andere onderzoeken wordt onderschreven, maar ook wordt tegengesproken.

Wij vinden het niet gek dat onderzoeken elkaar tegenspreken. Hoe een organisatie aan de slag gaat met Het Nieuwe Werken is overal anders. En hoe mensen het vervolgens ervaren hangt van veel factoren af. Het is dan ook lastig om op voorhand te zeggen wat de negatieve effecten zullen zijn. Maar het is wel goed om aandacht te hebben voor de mogelijke negatieve effecten en ervoor te zorgen dat deze ondervangen worden.



[6] Bron: Erik Eizema, Thesis Het Nieuwe Werken ontleedt: De invloed van thuiswerken op de werk-privé balans, autonomie, en het contact met kantoor (Universiteit Utrecht), juni 2010.

Onze vakinhoudelijke interesse, onze eigen ervaring en onze nieuwsgierigheid hebben ons ertoe gebracht een klein onderzoek uit te voeren naar de stand van zaken rond Het Nieuwe Werken bij gemeenten. Directe aanleiding was, zoals in de inleiding al aangegeven, het VGS- congres '@gemeentesecretaris, beleef de veranderende wereld'. Wij waren heel benieuwd wat 'alle gemeenten voor 2015 Het Nieuwe Werken-proof maken gaat inhouden.

Bij veertien gemeenten (zie bijlage 1) hebben we daarom een interview afgenomen over Het Nieuwe Werken. In dit hoofdstuk hebben wij uit de schat aan informatie die daaruit is gekomen, een grote gemene deler gedestilleerd. Maar we brengen natuurlijk ook opvallende zaken aan de orde. De resultaten hebben we gebundeld naar vier onderwerpen:

- Wat is Het Nieuwe Werken?
- Welke kansen biedt Het Nieuwe Werken?
- Wat zijn voorwaarden voor Het Nieuwe Werken?
- Wat zijn op dit moment de uitdagingen?

3.1 Definitie

Het Nieuwe Werken is, juist omdat er zo veel aandacht aan geschonken wordt, verworpen tot een containerbegrip waar allerlei veranderingen op de arbeidsmarkt onder geschoven worden. Toch hebben de meeste geïnterviewden hetzelfde beeld van wat Het Nieuwe Werken is.

Het Nieuwe Werken wordt meestal geassocieerd met tijd- en plaatsafhankelijk werken. Daar hangt 'resultaatgericht werken' nauw mee samen. Het Nieuwe Werken wordt ook geassocieerd met de veranderende rol van de werknemer: die krijgt meer eigen verantwoordelijkheid en er wordt meer zelfstandigheid van hem of haar verwacht. Ook veel genoemd; Het Nieuwe Werken werkt alleen voor beleidsmedewerkers.

Sommige gemeenten hebben Het Nieuwe Werken vertaald naar een eigen manier van werken. Voorbeelden zijn:

- Het Nieuwe Samenwerken (gemeente Veghel), waarbij nadrukkelijk aandacht wordt geschonken aan het samenwerken buiten de organisatiegrenzen.
- De U-factor (gemeente Utrecht), die inhoudt dat er een constante samenhang is tussen organisatie, middelen, klant (burger) en medewerker, waarbij de organisatie niet is gericht op sturen van bovenaf, maar waar kaders en uitgangspunten de speelruimte bepalen.
- Ons Nieuwe Werken (gemeente Groningen), een vertaling van het algemene concept van Het Nieuwe Werken naar de eigen organisatie met vooral aandacht voor sturen op resultaat, verantwoordelijkheid bij medewerkers leggen en vertrouwen wekken.

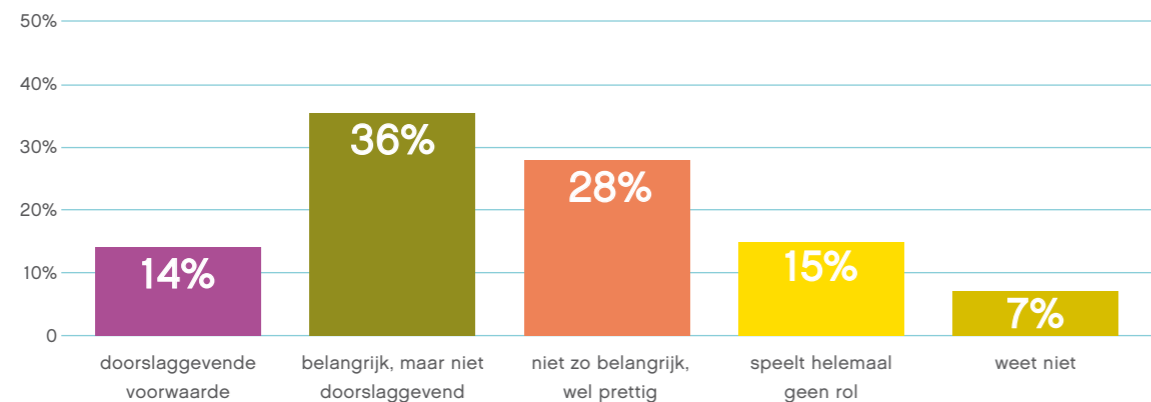
De meeste geïnterviewden zijn het er over eens: Het Nieuwe Werken is een logische stap in de voortdurende ontwikkeling van arbeidsverhoudingen, werkhouding en werkmoraal. Daarmee is Het Nieuwe Werken geen hype, maar een ontwikkeling waar je aan mee moet doen, wil je een aantrekkelijke werkgever blijven.

3.2 Kansen

Het Nieuwe Werken kan organisaties kansen opleveren. Voordelen die tijdens de interviews veelvuldig zijn genoemd:

- aantrekkelijke werkgever blijven (bijvoorbeeld omdat mensen kunnen blijven wonen waar ze willen);
- tevreden en gemotiveerde werknemers;
- toename productiviteit, efficiënter werken (minder reistijd);
- kostenbesparing door effectievere huisvesting;
- dienstverlening richting burger verbeteren.

Bij de kostenbesparing zetten sommige geïnterviewden vraagtekens. Zij vragen zich af of je per saldo wel kosten bespaart, omdat je voor Het Nieuwe Werken ook moet investeren in faciliteiten zoals een laptop en een smartphone.



FIGUUR 6: UITKOMST OP DE VRAAG 'STEL DAT U EEN NIEUWE BAAN GAAT ZOEKEN. IN WELKE MATE ZOU U ER DAN BELANG AAN HECHTEN DAT I IN DEZE BAAN FLEXIBEL KUNT WERKEN?'

Een aantal geïnterviewden verwacht dat Het Nieuwe Werken ook minder vaak genoemde kansen biedt:

- medewerkers worden mondiger;
- het ziekteverzuim neemt af;
- de organisatie wordt flexibeler;
- de organisatie is minder hiërarchisch;
- de organisatiecultuur wordt opener, meer ruimte voor ideeën;
- de organisatiecultuur wordt professioneler: mensen durven elkaar aan te spreken;
- er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden;
- er wordt meer integraal gewerkt;
- kennis wordt beter gedeeld;
- er wordt transparanter gewerkt.

Kortom, een heel scala aan potentiële kansen, zowel voor de werkgever als de werknemer. Of en hoe deze kansen worden verzilverd, is naar ons idee sterk afhankelijk van de manier waarop Het Nieuwe Werken wordt geïmplementeerd.

3.3 Voorwaarden

Aan Het Nieuwe Werken zijn ook voorwaarden verbonden: wat is er minimaal voor nodig? Wij maken daarbij onderscheid in voorwaarden op het gebied van faciliteiten en op het gebied van cultuur en organisatie.

Faciliteiten

De meningen over de benodigde faciliteiten lopen eigenlijk nauwelijks uiteen:

- flexibele werkplekken;
- ontmoetingsplekken;
- goede ICT-voorzieningen:
 - vanuit huis toegang tot het gemeentelijke netwerk;
 - voorzieningen die digitaal werken c.q. papierarm werken ondersteunen
 - voorzieningen die integraal werken (toegankelijkheid dossiers en mogelijkheid tot het delen van stukken) ondersteunen;
- mobiele telefoon.

De beveiliging van het netwerk en een gedragscode over het werken met privacygevoelige informatie (zoals het GBA) worden vaak genoemd als belemmering om nu al vanuit huis toegang te krijgen tot het hele gemeentelijke netwerk. Iedereen kan tegenwoordig vanaf een andere locatie toegang krijgen tot E-mail. Ook worden zogenaamde tokens verstrekt om op het gemeentelijke netwerk te kunnen, maar de toegankelijkheid is daarmee nog niet onbeperkt.

Over het wel of niet faciliteren van thuiswerkplekken verschillen de meningen. Over het algemeen is men daarin terughoudend. Daarbij spelen twee zaken een grote rol. Aan de ene kant de arboregels voor de inrichting van een werkplek. Als thuiswerken verplicht wordt, dan is de werkgever verantwoordelijk voor een goede thuiswerkplek. Als de werknemer op eigen initiatief thuis werkt, is het minder eenduidig wie verantwoordelijk is voor een goede werkplek, de werkgever of de werknemer. En dat schrikt af.

Aan de andere kant speelt het verliezen van toezicht en controle op de uitvoering van het werk een rol. Er zijn al gemeenten die het thuiswerken verboden hebben, omdat ze vermoedden dat er misbruik van werd gemaakt en minder werd gewerkt. In paragraaf 3.4 komen we hier nog even op terug.

Een andere faciliteit, arbeidsvoorwaarden, wordt nauwelijks genoemd als voorwaarde voor Het Nieuwe Werken. Mogelijk speelt mee dat een aantal gemeenten de reiskostenvergoeding voor het woon-werkverkeer in zijn geheel heeft afgeschaft: een optimale keuzevrijheid voor werknemers. Een enkele gemeente hanteert een hogere reiskostenvergoeding voor de fiets dan voor de auto.

Velen zijn van mening dat faciliteiten belangrijk zijn, maar dat de technische faciliteiten 'slechts' Het Nieuwe Werken ondersteunen.

Cultuur en organisatie

Op het gebied van cultuur en organisatie zijn nauwelijks voorwaarden genoemd. En dat vinden wij opmerkelijk. Het waarborgen van contactmomenten om de sociale cohesie en de binding met de organisatie te behouden, wordt eigenlijk als enige echte voorwaarde genoemd. Geïnterviewden suggereren dat er verplichte ontmoetingen geregeld moeten worden; vergaderingen of sociale ontmoetingen, dat maakt niet uit. Voorwaarde is wel dat men fysiek bij elkaar komt. Zulke ontmoetingen kunnen ook weer nieuwe dingen opleveren doordat men zo bewust tijd voor elkaar vrijmaakt.

Dat betekent niet dat er op het gebied van cultuur en organisatie geen veranderingen moeten plaatsvinden. Iedereen is het erover eens dat Het Nieuwe Werken een verandering van de organisatiecultuur met zich meebrengt.

De organisatiecultuur moet veranderen:

- van gericht op inspanning naar gericht op resultaat;
- van gericht op controle van de taakuitvoering naar gericht op inspiratie en motivatie van de medewerkers;
- van gericht op aanwezigheid / zichtbaarheid naar gericht op vertrouwen.

Gemeenten zijn hard bezig om deze transitie te maken, een aantal is al goed op weg. Een spanningsveld dat hierbij wordt genoemd, is 'managen is ook zien' – terwijl medewerkers met Het Nieuwe Werken juist minder zichtbaar worden. De transitie van aansturen door te zien dat (en soms hoe) iemand bezig is naar aansturen door te zien wat iemand levert, moeten veel managers nog maken.

Vrijheid blijkt voor veel medewerkers ook ongemakkelijk te zijn. Zo houdt een deel van de medewerkers graag vast aan de prikklok: voor hen een middel om hun inzet te kunnen verantwoorden. Treffend was de opmerking van een van de geïnterviewden 'Wat gebeurt er tussen het woonhuis (waar medewerkers precies weten wat ze willen) en het gemeentehuis (waar medewerkers zich ineens afhankelijk opstellen)?'

Er is dus nog een hele weg te gaan in de verandering naar meer eigen verantwoordelijkheid en meer zelfstandigheid van medewerkers. Elkaar onderling, en dus niet via de leidinggevende, feedback durven vragen en geven, is daar ook een belangrijk onderdeel van.

- > De kosten van ziekteverzuim in Nederland worden geschat op ongeveer € 10,8 miljard in 2008 (CBS; ESLI).
- > In 2008 daalde het ziekteverzuim in Nederland naar 4,1%, een historisch laag punt (TNO). Een verdere daling van het ziekteverzuim is mogelijk.
- > Het Nieuwe Werken zou kunnen bijdragen aan die verdere daling; bij alle organisaties die Bas van de Haterd heeft gesproken toen hij research deed voor zijn boek 'Werken Nieuwe Stijl' (2010) was het ziekteverzuim met 20% tot 40% gedaald.

3.4 Uitdagingen

Gemeenten werken aan Het Nieuwe Werken. Dat levert diverse uitdagingen op, zoals:

- Hoe maak je resultaatafspraken met kenniswerkers?
- Hoe zorg je voor voldoende onderlinge afstemming als mensen elkaar niet meer fysiek treffen?
- Hoe zorg je ervoor dat mensen digitaal en fysiek samenwerken?
- Hoe waarborg je de bereikbaarheid van medewerkers als burgers langskomen voor een fysieke ontmoeting?
- Hoe geef je Het Nieuwe Werken vorm als je vastzit in een bestaand gebouw en de financiële middelen beperkt zijn?

Veel organisaties, en dus ook gemeenten, worstelen met het loslaten. Dat ze moeite hebben met het maken van resultaatafspraken hangt daarmee samen. Gevoelsmatig worden medewerkers dan te veel uit het oog verloren. Overigens wordt terecht opgemerkt dat men ook geen zicht heeft op wat medewerkers presteren die acht uur op kantoor zitten. De grote uitdaging is medewerkers echt te vertrouwen en verantwoordelijkheden bij hen neer te leggen. Men wil wel, maar weet nog niet goed hoe.

Voor kleinere gemeenten lopen bij Het Nieuwe Werken soms aan tegen hun schaalgrootte. Ook al zou Het Nieuwe Werken op termijn een kostenbesparing kunnen opleveren, er is wel een startkapitaal nodig en aan het begin zijn er nog dubbele kosten. Zo moet je in het begin alle werkplekken handhaven en kun je pas later inkrimpen. Als je niet verhuist of te krap behuist bent, staat een deel van het gemeentehuis leeg. Dit is vaak voor kleinere gemeenten niet op te brengen. Ook dat binnen kleinere gemeenten vaak één ambtenaar over een bepaald onderwerp gaat, wordt als belemmering gezien. Werkt deze ambtenaar thuis, dan kan een burger niet met een vraag bij hem of haar terecht.

Individueel zijn meer uitdagingen genoemd. Twee belangrijke:

- Let op de taakvolwassenheid van de medewerkers, voorkom dat de invoering van Het Nieuwe Werken te snel gaat, waardoor medewerkers afhaken.
- Durf te differentiëren: de ene medewerker kan meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid aan dan de andere en op de ene medewerker vertrouw je meer dan op de andere. Handel hier ook naar.

Starten met Het Nieuwe Werken gaat niet vanzelf. Het kost tijd en betrokkenheid van medewerkers. De ene gemeente start met een pilot-afdeling, de andere gemeente maakt gebruik van ambassadeurs binnen de organisatie en bij weer een andere gemeente vervult het managementteam een voorbeeldrol. Verschillende manieren om via de weg der geleidelijkheid de noodzakelijke veranderingen voor Het Nieuwe Werken door te maken. Welke manier ook past bij uw organisatie, iedereen kiest de weg van het verleiden in plaats van het top-down opleggen van Het Nieuwe Werken.



intermezzo: hoe tiem nieuw werkt

Tiem Werkt Nieuw', wij zijn ervaringsdeskundigen. Het begon met het opgeven van onze eigen kantoorruimte, ruim vijf jaar geleden. Omdat wij dagelijks werken op locatie, bij onze klanten heeft een eigen kantoor weinig toegevoegde waarde. Het was het grootste deel van de week leeg. Maar eens in de twee weken ontmoeten wij elkaar tijdens onze Tiemdagen en op die momenten was ons kantoor eigenlijk weer te klein. De Tiemdagen zijn essentieel voor onze manier van werken. Dat zijn de dagen dat wij fysiek in contact met elkaar zijn. Nu vormen congrescentra op Tiemdagen ons kantoor. Omdat we meestal bij Antropia in Driebergen te vinden zijn, voelt dat inmiddels aardig als 'thuis'. Buiten de Tiemdagen maken we gebruik van beeldverbindingen, teleconferencing en natuurlijk heel veel van onze smartphones. Maar ook dan ontmoeten we elkaar fysiek op plaatsen als Seats2Meet, op stations, in wegrestaurants en bij onze klanten. Ook maken wij veelvuldig gebruik van Yammer, een besloten vorm van Twitter waarop we aan elkaar laten weten waarmee we bezig zijn en wat ons bezighoudt, waarop we vragen kunnen stellen en meningen kunnen peilen. Plaats- en tijdonafhankelijk werken wordt ondersteund door onze laptops: vanuit huis kunnen we op internet en het zakelijk netwerk waar een schat aan informatie en documenten digitaal beschikbaar zijn. Onze ICT-faciliteiten sluiten daarmee aan bij de minimale voorwaarden die uit de interviews naar voren zijn gekomen (zie paragraaf 3.3). Uit ervaring kunnen wij zeggen dat dit voldoende is.

Wij reizen veel, doordat wij dagelijks bij onze klanten werken. Onze arbeidsvoorwaarden faciliteren een optimale keuzevrijheid. Zo hebben wij geen leaseauto's. Daardoor kunnen we voor iedere reis afwegen wat de meest geschikte vervoerswijze is. Iedereen beschikt over een MobilityMixx Card: daarmee kunnen we ketenreizen boeken; een treinreis, een fiets, een taxi of een huurauto. Ook de vergoeding van reiskosten ondersteunt deze optimale vrijheid.

De manier van aansturen sluit aan bij onze manier van werken: naast kennis heel nadrukkelijk vanuit de kwaliteiten van mensen. We werken met jaarlijkse resultaatdoelstellingen, enerzijds voor de bijdrage aan de organisatiedoelen en anderzijds voor iemands persoonlijke ontwikkeling. Daarvoor hebben wij kwaliteiten benoemd die wij binnen onze organisatie belangrijk vinden. Medewerkers geven aan hoe zij het komende jaar een aantal van die kwaliteiten verder willen ontwikkelen. We monitoren deze ontwikkeling en de resultaten door middel van coaching. En we maken dit inzichtelijk door het bijhouden van een portfolio.

Kern van Het Nieuwe Werken is voor Tiem vrijheid met verantwoordelijkheid. Vrijheid om te werken waar en wanneer ons dat als individu het beste past. Met daarbij de verantwoordelijkheid om dat goed af te stemmen met onze klanten en collega's. En de verantwoordelijkheid om zelf goed duidelijk te krijgen wat van ons verwacht wordt en om onze kwaliteiten en energie optimaal in te zetten om dat te realiseren. En als dat niet lukt daar tijdig over in gesprek te gaan. Zo bouwen en onderhouden we wederzijds vertrouwen.

onderzoek: conclusie en advies #04

In het vorige hoofdstuk was er vooral aandacht voor de uitkomsten van de interviews over Het Nieuwe Werken. In dit hoofdstuk koppelen we daar onze ideeën aan. Drie onderwerpen snijden we aan: hoe zijn gemeenten aan de slag met Het Nieuwe Werken, Het Nieuwe Werken versus thuiswerken en gedrag. We eindigen met ons advies.

4.1 Het Nieuwe Werken bij gemeenten

De gemeenten die wij hebben gesproken zijn allemaal bezig met Het Nieuwe Werken. Iedereen ziet de noodzaak om hier 'iets' mee te doen. Veel gemeenten zitten nog in de opstartfase, zij zijn bezig met de ideevorming en de communicatie. Sommige gemeenten hebben al pilots lopen, deze zijn met name gericht op thuiswerken. De echte implementatie moet veelal nog komen. Belangrijk om dat 'gewoon te doen', zoals een van de geïnterviewden het verwoordde.

In veel gemeenten vervult de gemeentesecretaris de rol van aanjager. Hij/zij heeft het onderwerp op de agenda gezet, al dan niet naar aanleiding van signalen uit de organisatie. Is een gemeente al iets verder, dan vervult de gemeentesecretaris vaak de opdrachtgeversrol: andere afdelingen, zoals communicatie, personeelszaken en de facilitaire dienst werken aan de uitwerking van de ideeën; de gemeentesecretaris bewaakt de voortgang. Naar onze ervaring is het cruciaal voor een succesvolle invulling van iedere organisatieontwikkeling, dus ook van Het Nieuwe Werken, dat de gemeentesecretaris of algemeen directeur hierin een rol vervult. Het voorbeeld geven is onmisbaar om draagvlak te creëren, de mens is van origine gewend om een leider te volgen. Ook al zijn we gewend geraakt aan een grote mate van onafhankelijkheid en zelfstandigheid, nog steeds doet goed voorbeeld goed volgen!

Voordat we met dit onderzoek begonnen, hadden wij het idee dat Het Nieuwe Werken vaak vanuit facilitaire zaken wordt benaderd. Doordat gemeenten na een herindeling een huisvestingsvraagstuk hadden bijvoorbeeld. Wij waren juist nieuwsgierig hoe gemeenten omgaan met de culturele en organisatorische kant van Het Nieuwe Werken. Uit de interviews blijkt ook dat gemeenten over het algemeen verder zijn met de facilitaire kant dan met die organisatorisch-culturele kant. Dit komt naar ons idee voor een belangrijk deel omdat gemeenten worstelen met die kant van Het Nieuwe Werken. Maar er is zeker aandacht voor – meer dan wij verwacht hadden!

Overigens bieden gemeenten over het algemeen geen overdaad aan faciliteiten. Dat is in onze ogen helemaal niet erg. Het is prima als faciliteiten pas geboden worden als blijkt dat ze nodig zijn.

4.2 Het Nieuwe Werken versus thuiswerken

De meeste gemeenten omschrijven Het Nieuwe Werken vaak als plaats- en tijdonafhankelijk werken. Bij wat doorpraten is ons opgevallen dat uiteindelijk de nadruk vaak op thuiswerken (telewerken) wordt gelegd. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de vraag voor wie of welke afdelingen Het Nieuwe Werken geschikt is. Maar ook uit de omschrijving van de benodigde faciliteiten of uit de uitdagingen (hoe behoud je sociale cohesie als mensen veel minder aanwezig zijn).

Op zich is de focus op thuiswerken niet vreemd. Het is immers een ontwikkeling die iedereen kan zien en ervaren. Het is een manier om Het Nieuwe Werken tastbaar te maken.

Naar ons idee is thuiswerken een van de mogelijke onderdelen van Het Nieuwe Werken. Eén van de veranderingen die met Het Nieuwe Werken samen hangt, is het vertrouwen en de vrijheid die medewerkers krijgen om te bepalen hoe en waar ze hun werk doen. Medewerkers die graag de hele week op kantoor zitten, kunnen dus nog steeds Nieuw Werken. Het Nieuwe Werken vinden wij meer dan alleen thuiswerken.

‘Slim werken – slim reizen’ omschrijft de ontwikkeling misschien nog wel beter.

‘Slim werken’ staat voor het efficiënter plannen van de werktijd, de werklocatie en de manier van reizen. Door slim werken hoeft een reis naar kantoor soms niet gemaakt te worden, of kan de spits juist omzeild worden. Thuiswerken is hier een voorbeeld van, maar ook vergaderingen buiten spitsstijden plannen of op vergaderlocaties die goed bereikbaar zijn. Een keer werken op een andere locatie, bijvoorbeeld op een ander gemeentehuis, bevordert de samenwerking tussen gemeenten enorm. En werken op een heel andere locatie, zoals een Smart Work Center, levert soms heel interessante nieuwe contacten en inzichten op.

‘Slim werken’ staat ook voor een kritische blik op vergaderingen: moet iedereen echt bij een overleg aanwezig zijn? Vaak betrekken we meer mensen dan nodig bij een overleg, net zoals we vaak een mail naar een hele groep mensen cc-en.

‘Slim reizen’ staat voor zo efficiënt mogelijk reizen. In de spits kiezen voor het openbaar vervoer om fileleed te voorkomen bijvoorbeeld, maar ook het verstrekken van een NS business card bij een leaseauto. Bij slim reizen stelt de reiziger zichzelf steeds drie vragen: ga ik reizen? Zo ja, hoe? En wanneer? Om die keuze te kunnen maken, moeten de arbeidsvoorwaarden de keuzevrijheid ondersteunen en moet de medewerker over de juiste faciliteiten beschikken. Ook moet de organisatiecultuur zo zijn dat je bijvoorbeeld eerst thuis kunt werken en na de spits op kantoor komt.

4.3 Gedrag

Uiteindelijk gaat Het Nieuwe Werken naar ons idee voor een groot deel om gedragsbeïnvloeding. Dan is het goed om te beseffen dat 95% van ons gedrag gewoontegedrag is. Dat wil zeggen dat we 95% van wat we doen tamelijk onbewust doen. Bij slechts 5% van wat we doen, denken we bewust na over het wat, hoe en waarom. Gewoontegedrag is heel functioneel: je wilt niet iedere dag opnieuw alle alternatieven om naar je werk te gaan rationeel (bewust) afwegen. Gewoontegedrag doorbreek je niet zomaar, iemand moet daarvoor nieuwe ervaringen opdoen. En dan nog geldt ‘kennen – kunnen – willen – doen’:

- iemand moet op de hoogte zijn van andere mogelijkheden;
- iemand moet gebruik kunnen maken van die andere mogelijkheden;
- iemand moet gebruik willen maken van die andere mogelijkheden;
- iemand moet daadwerkelijk die andere mogelijkheid gebruiken.

In feite gaat het dus om het wegnemen van de drempel om nieuwe ervaringen op te doen.

De gemeente Groningen organiseert voor haar personeel een Covey training ‘De zeven eigenschappen van effectief leiderschap’ (de term leiderschap vinden wij hier eigenlijk verkeerd gekozen, beter is de titel van de nieuwste uitgave ‘De zeven eigenschappen voor succes in je leven’). Die training gaat in op de zeven eigenschappen waarmee je als individu tot meer effectiviteit komt in zowel je werk- als privésituatie en heeft dus niet alleen betrekking op leiderschap maar op prettig en succesvol leven en functioneren. Met deze methode probeert de gemeente Groningen een verandering in de cultuur en in het gedrag van medewerkers te stimuleren.

4.4 Ons advies

Begin met het **bespreekbaar maken van werken in vertrouwen**; het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid. Houd daarbij voor ogen dat mensen verschillend zijn. Nieuw Werken ziet er voor de één dus ook anders uit dan voor een ander. Geef ruimte aan deze verschillen en laat medewerkers het hier met elkaar ook over hebben, zodat over en weer begrip ontstaat. Ga op zoek naar waar de energie zit in uw organisatie en maak daar vervolgens gebruik van.

Kijk vervolgens **hoe mensen die effectiever kunnen worden als ze meer vertrouwen krijgen, kunnen worden aangestuurd**. Verwachtingen moeten uitgewisseld en afgestemd blijven! Zoek naar resultaatafspraken voor een week, een maand of een jaar en koppel daar een geschatte tijdsbesteding aan. Maak zo samen een planning. Spreek af hoe tussentijdse vorderingen worden uitgewisseld. Probeer als leidinggevende niet alles zelf te doen, laat medewerkers elkaar bevragen. Dat bevordert ook samenwerking.

Als dit betekent dat mensen en hun organisatie in meer of mindere mate uit elkaars zicht raken, maak dan **afspraken over hoe persoonlijk contact vorm kan krijgen**. Feitelijke informatie is goed digitaal uit te wisselen. Maar in elke werkrelatie is het van groot belang om ook het gevoel te blijven voeden. Daar is het vertrouwen, de basis, immers grotendeels op gebaseerd. Bovendien heeft ieder mens reflectie nodig om te kunnen blijven afwegen of hij/zij nog op de juiste manier en de juiste weg bezig is. Reflecteren, iemand bevragen over zijn of haar activiteiten, is een goed middel om die activiteiten te toetsen aan (persoonlijke) doelstellingen en onderlinge afspraken. Ook dit is niet per se de taak van de leidinggevende.

Houd iedereen steeds voor dat **effectiviteit altijd gebaat is bij optimale samenwerking**. Mensen moeten met elkaar in contact blijven over hun activiteiten, hoe ze die uitvoeren en met welk doel. Creëer daarvoor een platform, ontmoetingsmomenten waarop mensen elkaar vertellen waarmee ze bezig zijn, waarmee ze worstelen, wat hun successen zijn. Laat daarbij een actieve dialoog met anderen ontstaan. Vragen stellen kan altijd! Zo leren de

De visie van Tiem op samenwerken:

1. Wees open en durf je kwetsbaar op te stellen (zeg het gewoon als je iets niet weet of kunt, zeg het direct als je denkt dat je iets verkeerd hebt gedaan of hebt nagelaten)
2. Toon respect voor verschillen (als iemand anders is kan die je mooi aanvullen, luister dus goed)
3. Geef ruimte voor en aan ideeën en inbreng (ook als je er zelf niet direct in gelooft, realiseer je dat je alles door jouw ogen bekijkt en dat niet de enige werkelijkheid is)
4. Geef waardering en vertrouwen (oprechte complimenten versterken ons zelfbeeld en stimuleren het best passende gedrag)
5. Deel en werk samen (bij goede taakverdeling en communicatie wordt één en één opeens drie)
6. Spreek mensen die dit gedrag niet vertonen direct aan (en als het niet verandert past het niet, dus neem afscheid, met respect want verschil mag er zijn)

vragenstellers maar ook alle anderen van ervaringen. En kies hierbij niet altijd voor de meest voor de hand liggende groepen mensen, schud de boel gerust eens flink door elkaar.

Wees open en durf je kwetsbaar op te stellen. Laat merken dat je ook niet alles weet, de wijsheid niet in pacht hebt. Mogelijk heb je zelfs hier en daar twijfels hebt. Samenwerking is ook sterk gebaat bij een gevoel van gelijkwaardigheid, dat iedereen een bijdrage kan leveren en dat zaken ook best eens verkeerd mogen lopen. Als dat maar direct duidelijk wordt en niet verhuuld blijft tot iemand het zelf heeft opgelost of niet meer zelf kan oplossen.

Laat faciliteiten meelopen in dit proces. Creëer ze waar en wanneer nodig en laat mensen daarin ook zelf een creatieve bijdrage leveren. Als ze kunnen meewerken aan organisatieontwikkeling versterkt dat de binding enorm. En dan wordt er niet snel iets gecreëerd waarmee ze vervolgens niet gelukkig zijn. Dit geldt natuurlijk niet alleen voor de faciliteiten, maar voor alle veranderingen.

Tot slot, **geef werknemers vertrouwen.** Werknemers die meer vertrouwen krijgen, zullen zelf ook sneller met ideeën, oplossingen en dergelijke komen. Dit komt niet alleen de organisatie zelf ten goede, ook de werknemers voelen zich meer gehoord.

Wat levert Tiem deze manier van werken op?

1. Verbinding tussen ons allen, elkaar kennen, een beroep doen op elkaar, elkaar steunen, elkaar aanspreken
2. Verbinding met opdrachtgevers, trouwe klanten die ons regelmatig terug vragen om wat we doen en wie we zijn
3. Tevreden medewerkers (gemeten door Monitor Groep)
4. Gezonde resultaten (cijfers goedgekeurd door accountant)



tot slot: de toekomst #05

In ons advies laten wij al zien wat onze visie is op Het Nieuw Werken. Of eigenlijk op Het Nieuwe Organiseren. Nee, eigenlijk op Het Nieuwe Samen Werken. Of is dat helemaal niet nieuw? Afijn, graag kijken we nog even vooruit.

Wat gaat Het Nieuwe Werken ons brengen?

Wij denken échte samenwerking. Samenwerking betekent voor ons DELEN. Ieder heeft de verantwoordelijkheid het beste van zichzelf te geven, zichzelf dus goed te kennen en te weten wanneer en waarvoor anderen nodig zijn. En o, wat vinden we dat moeilijk! Want we werden allemaal opgevoed met alles zelf kunnen. Bij eten, lopen en praten is dat nodig. Maar bij het onderzoeken van een vraag, het bedenken van een oplossing en het opstellen van een advies is het veel krachtiger om samen resultaten te behalen.

Delen wordt steeds gemakkelijker omdat kennis niet meer onderscheidend zal zijn. Eigen verantwoordelijkheid wordt steeds vanzelfsprekender omdat de verzorgende baas of staat verdwijnt. Samen resultaten behalen wordt een noodzaak omdat de samenleving zo complex wordt en verandering zo snel gaat dat niemand meer iets alleen voor elkaar krijgt.

Het gaat dus gebeuren!

Langs de weg der geleidelijkheid maar onstuitbaar zullen wij anders gaan werken. Waar men het zich pakweg honderdvijftig jaar geleden (de boer en de bakker werkten thuis, de eerste arbeiders gingen met een trommeltje brood te voet naar het werk) niet kon voorstellen dat wij nu achter een bureau werken met een computer, zo kunnen wij ons nu moeilijk een voorstelling maken van onze manier van werken over vijftien jaar.

Eén van de interviews gaf ons ook zicht op een nieuw, verder weg gelegen perspectief:

Het Nieuwe Werken zou op langere termijn wel eens kunnen leiden tot het outsourcen van werk buiten het reguliere zoekgebied. Met de verwachte krappe arbeidsmarkt een niet onbelangrijke mogelijke ontwikkeling. Want als je kan werken waar en wanneer je maar wilt, waarom zou dat werk dan niet vanuit andere organisaties of zelfs vanuit het buitenland kunnen gebeuren? De overheid loopt nu nog erg achter op het outsourcen van werk, maar Het Nieuwe Werken zou hier verandering in kunnen brengen.

De meeste gemeenten kiezen de weg der geleidelijkheid. Dat is heel goed omdat mensen tijd nodig hebben om zich te ontwikkelen. Die ontwikkeling blijft alleen op gang als met elkaar gesproken wordt over die ontwikkeling, in dit geval over wat Het Nieuwe Werken voor ons kan betekenen. Risico daarbij is wel dat we langs elkaar heen praten. Voor iedereen is de betekenis van Het Nieuwe Werken immers anders. Zo spelen bijvoorbeeld kostenbesparingen een rol voor de werkgever, iets wat een werknemer nauwelijks aanspreekt. Een betere werk-privé balans, vrijheid en ontplooiingsmogelijkheden zijn juist weer werknemersbelangen.

Dit is ook de reden waarom naar ons idee mobiliteitsmanagement nog onvoldoende van de grond komt. De overheid heeft het vaak over de bereikbaarheid van Nederland, het terugdringen van het aantal auto's in de spits. Dat spreekt een individuele werknemer echter niet aan, want wat kan hij of zij daar nu aan doen? Het gaat er dus om elkaar aan te spreken in de juiste taal.

Wat vraagt dit van het management van een organisatie?

Vooraf LOSLATEN! We zijn als Tayloriaanse managers opgevoed met gedetailleerd taken verdelen en controle uitoefenen. Medewerkers vertellen wat ze moeten doen, en hoe ze dat moeten doen (lieft vastgelegd in uitgebreide procedures die als het even kan alles dichttimmeren). Voor de controle hebben we uitgebreide meetsystemen die wekelijks inzicht kunnen geven in productiviteit en getalsmatige resultaten.

En nu?

Wij adviseren om zelf te beginnen met delen. Dat doen wij ook door dit rapport uit te brengen. Deel met uw medewerkers, met collega-leidinggevenden bij uw organisatie en andere organisaties. En met ons! Want wij gaan graag verder met delen. Vraag u nu nog niet af wat dat gaat kosten. In eerste instantie namelijk niets. En uiteindelijk geeft u toch alleen geld uit als het iets oplevert. Toch? En Het Nieuwe Werken kan ons allemaal heel veel gaan opleveren.

Neem contact met ons op, als dit u aanspreekt, als het vragen bij u oproept of als u het ergens niet mee eens bent. Wij vragen u dat met ons te delen. Zodat we samen de ontwikkeling op gang houden.



bijlage 1: lijst geïnterviewde gemeenten

- > gemeente Beuningen – Dyanne Kocken (gemeentesecretaris) en Hans van Baaijen (lid directieraad)
- > gemeente Boxtel – Jan Fraanje (gemeentesecretaris)
- > gemeente Bronckhorst – Paul van Gog (gemeentesecretaris)
- > gemeente Dalfsen – Herman Zwart (gemeentesecretaris)
- > gemeente Doetinchem – Hans Legebeke (afdelingshoofd Services)
- > gemeente Gemert-Bakel – Bert Jansen (gemeentesecretaris)
- > gemeente Groningen – Jan Imholz (loco-gemeentesecretaris)
- > gemeente Leusden – Nico Versteegh (gemeentesecretaris) en drie leden van de verkennergroep Het Nieuwe Werken
- > gemeente Olst-Wijhe – Arie Oeseburg (gemeentesecretaris)
- > gemeente Skarsterlân – Evelien Blaauw (gemeentesecretaris)
- > gemeente Uitgeest – Florence Eijk (gemeentesecretaris)
- > gemeente Utrecht – Monique Verbeek (interfacemanager Organisatie en Medewerkers)
- > gemeente Utrechtse Heuvelrug – Terry van der Steen (gemeentesecretaris)
- > gemeente Veghel – Ruud Kleijnen (gemeentesecretaris)

bijlage 2: lijst literatuur en websites

Er wordt veel over Het Nieuwe Werken gezegd en geschreven. Hieronder een aantal suggesties voor literatuur en websites die wij interessant vinden.

Literatuur

- > De 7 eigenschappen van effectief leiderschap, Steven Covey, 2001
- > Kernachtig, Daniel Ofman, 2001
- > Kun je een rups leren vliegen?, Kees van Zijtveld, 2002
- > De Kracht van Mensen, Roland Hameeteman, 2008 (zie ook www.dekrachtvanmensen.nl)
- > Dik Bijl, Aan de slag met Het Nieuwe Werken, 2009
- > De toekomst van werk, Adjiedj Bakas en Martijn van der Woude, 2009
- > Bas van de Haterd, Werken nieuwe stijl, 2010
- > Jos Kalfsbeek, Het Nieuwe Werken: een integrale verandering!, 2010

Websites

- > Slimwerkenslimreizen.nl
- > Werken20.nl

tiem

Genoeg gepraat over Het Nieuwe Werken.

Personeelsinzet. Huisvestingskrapte. Bezuinigingen. Parkeerproblemen. Werk-privé-balans. Thema's waarmee u dagelijks te maken hebt. Als gemeentesecretaris bent u de spin in het web. Kan er één oplossing zijn voor deze vijf problemen?

Die is er: Het Nieuwe Werken. Maar hoe krijg je alle betrokkenen zover? Het Nieuwe Werken beïnvloedt het HR-beleid, vergt een nieuwe managementstijl, moet ondersteund worden door ICT en de facilitaire dienst. En hoe zit het met vergaderingen, overleg en met de teamspirit?

De procesmanagers van Tiem zijn dé partner om de overstap optimaal te laten verlopen. Wij brengen alle partijen

bij elkaar. We vinden het gemeenschappelijke doel dat individuele belangen dient. En dan wordt 't ineens simpel.

Tiem is bovendien thuis in gemeentes, expert in mobiliteitsmanagement en Werkt zelf al jaren Nieuw. Zo koppelen wij moeiteloos theorie aan praktijk.

Tijd om te dóen? Zie hoe wij Nieuw Werken op tiem.nl.

werkt in ruimte en mobiliteit www.tiem.nl

