

Gemeenten & Het Nieuwe Werken

Adviesrapport aan Ordina over gemeenten en de fase waarin zij zich bevinden met betrekking tot Het Nieuwe Werken.



Adviesbureau Collective Advise

Mw. S.M. van Aggelen

Mw. A. R. Vis



Opdrachtgever: Ordina

Dhr. S. Bracke

Dhr. J. van der Steen



Universiteit Utrecht

Bestuurs- en Organisationswetenschap

Mw. drs. M.H. Winnubst

21-04-2011



Universiteit Utrecht



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Leeswijzer	5
Inleiding	6
1. Gemeenten & Het Nieuwe Werken	8
2. In welke fasen met betrekking tot Het Nieuwe Werken bevinden gemeenten zich?	13
Conclusie stap 1.....	19
Stap 2: Fasering van gemeenten in projectfasen	20
Conclusie stap 2.....	27
Stap 3: Fasering van gemeenten bekeken vanuit een HRM-perspectief	28
Conclusie stap 3.....	35
In welke fasen met betrekking tot Het Nieuwe Werken bevinden gemeenten zich?	36
3. Wat moet er bij gemeenten worden gedaan om van de ist-situatie naar de soll-situatie te komen als het gaat om HNW?	38
Conclusie	42
4. Aandachtspunten	44
5. Conclusie	50
6. Aanbevelingen.....	53
Aanbeveling 1: Visie & doelstelling op HNW.....	53
Aanbeveling 2: Spanningsveld rondom vertrouwen.....	52
Aanbeveling 3: Betrokkenheid van werknemers vergroten.....	55
7. Discussie	58
8. Methodes.....	59
Literatuurlijst	63
Bijlage 1 Profielschets Gemeenten	64
Bijlage 2 Lijst met respondenten.....	66
Bijlage 3 Topiclijst werknemers gemeente	67
Bijlage 4 Het verhaal van de vijf apen	68



Voorwoord

Dit adviesrapport is het resultaat van een intensieve periode. Een periode waarin veel gesprekken, bijeenkomsten, documentanalyses en interviews ertoe hebben geleid dat wij, Saskia en Annet, dit rapport 'Gemeenten & Het Nieuwe Werken' hebben kunnen realiseren.

De afdeling 'Samen Slimmer Werken' van Ordina heeft ons gevraagd om in kaart te brengen in welke fasen gemeenten zich bevinden met betrekking tot HNW. Door middel van interviews die zijn afgenomen bij vier gemeenten en aan de hand van een documentanalyse van de projectplannen van deze gemeenten hebben wij een antwoord op deze onderzoeksvraag geformuleerd. Wij willen hierbij de respondenten bijzonder bedanken voor hun medewerking. Er was grote bereidwilligheid om op korte termijn mee te werken aan dit onderzoek en dit is het resultaat zeker ten goede gekomen.

Daarnaast willen wij ook de respondenten bedanken die vanuit hun eigen expertise bereidt waren om hun kennis op het gebied van de lokale overheid en HNW met ons te delen in het kader van dit onderzoek.

In het bijzonder willen wij Sebastiaan Bracke en John van der Steen bedanken voor hun begeleiding van dit onderzoek vanuit Ordina. Naast hun waardevolle kritiek hebben zij ook een vrolijke noot weten te geven aan alle uren die wij op het kantoor van Ordina hebben doorgebracht.

Daarnaast willen wij ook Madeline Winnubst bijzonder bedanken. Als scriptiebegeleider vanuit onze opleiding en als senior adviseur van ons adviesbureau Collective Advise. Madeline heeft adviesbureau Collective Advise met haar advies en begeleiding tot het eind bijgestaan in het proces van het opzetten en schrijven van dit adviesrapport.

Saskia van Aggelen & Annet Vis

Utrecht, april 2011



Samenvatting

Dit adviesrapport geeft antwoord op de onderzoeksvragen: *In welke fasen bevinden gemeenten zich momenteel met betrekking tot HNW? Wat moet er bij gemeenten worden gedaan om van de ist-situatie naar de soll-situatie te komen als het gaat om HNW?*

Veldonderzoek heeft plaatsgevonden bij vier gemeenten, te weten: Almere, Breda, Dordrecht en Enschede. De eerste onderzoeksvraag wordt in het rapport beantwoordt aan de hand van drie stappen. Uit de eerste stap blijkt dat er een misfit bestaat tussen de visies van de werknemers van gemeenten en de geformuleerde projectdoelstellingen voor HNW. Daarnaast valt op dat gemeenten HNW traditioneel benaderen. Ze zijn vooral bezig met het invullen van de flexibiliteit in tijd- en plaatsafhankelijk werken. In de tweede stap, worden de gemeenten ingedeeld aan de hand van een projectfasen model. Hieruit blijkt dat de vier gemeenten zich allen bevinden in het begintraject als het gaat om de projecten rondom HNW. Alle vier de gemeenten zijn nog niet begonnen aan het implementeren van HNW. Wanneer in de derde stap, gekeken wordt naar de mate waarin de werknemers van gemeenten betrokken zijn bij de aankomende veranderingen, is ook te zien dat gemeenten zich nog aan het begin van het veranderingstraject bevinden. Het is voor deze vier gemeenten nog mogelijk om de projectdoelstellingen met betrekking tot HNW aan te passen aangezien de werknemers de acceptatiefase nog niet hebben bereikt en dus nog onvoldoende betrokken zijn bij de projecten. Wij adviseren de gemeenten om zich nogmaals te bezinnen op de kerntaken die zij onderscheiden voor HNW en de doelstellingen die zij nu in de praktijk trachten te realiseren.

De tweede onderzoeksvraag wordt beantwoordt aan de hand van een adviesmatrix. In deze matrix staan acties die adviseurs kunnen ondernemen om HNW in de organisatie te implementeren, om zo de soll-situatie te bereiken. Voor de projectfasen zijn deze acties: instrueren, faciliteren en evalueren. Voor het betrekken van de werknemers onderscheiden we de acties: informeren, begeleiden en ondersteunen.

In het adviesrapport noemen we ook een aantal aandachtspunten, te weten: de zorgplicht van de gemeente in haar rol als werkgever, het spanningsveld rondom vertrouwen tussen werknemers en leidinggevenden, de publieke verantwoording van gemeenten en het oude werken versus het nieuwe werken. Wij denken dat het belangrijk is dat Ordina deze aandachtspunten, welke in de interviews regelmatig werden aangehaald door de respondenten, in het achterhoofd houdt bij advisering aan gemeenten.

In het rapport worden drie aanbevelingen gegeven. De eerste is dat de visie van de werknemers en de projectdoelstellingen voor HNW op elkaar moeten worden afgestemd. De tweede aanbeveling gaat over het creëren van werken op een projectmatige basis door de bestaande hiërarchie te doorbreken. De derde aanbeveling is gericht op het vergroten van de acceptatie van de werknemers om zo de organisatieverandering te bevorderen.



Leeswijzer

Voor u ligt het adviesrapport geschreven door adviesbureau Collective Advise voor de afdeling 'Samen Slimmer Werken' van Ordina. Middels deze leeswijzer willen wij u wegwijs maken in dit rapport.

Allereerst is het belangrijk om te weten welke adviesvraag er in dit rapport beantwoord gaat worden. Hiervoor verwijzen wij u naar het inleidende hoofdstuk. Het daaropvolgende hoofdstuk zal de context van het onderzoek verder uiteenzetten.

In het tweede en het derde hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. Om tot een antwoord op de adviesvraag te komen hebben wij een aantal stappen doorlopen die in deze hoofdstukken worden toegelicht.

In het daaropvolgende hoofdstuk worden een aantal aandachtspunten uitgelicht die naar voren zijn gekomen uit de gesprekken bij de vier gemeenten. Bent u vooral benieuwd waarop u moet letten in de contacten met gemeenten dan verwijzen wij u direct door naar dit hoofdstuk.

In het vijfde hoofdstuk wordt de conclusie van ons onderzoek gepresenteerd. Daarna volgt er een hoofdstuk waarin de aanbevelingen en de discussie aan bod komen. Tot slot wordt er in hoofdstuk zeven een verantwoording gegeven voor de keuzes die zijn gemaakt in aanloop naar en tijdens dit onderzoek.

De citaten die wij gebruikt hebben om onze resultaten te onderbouwen zijn genummerd. In bijlage twee vindt u een lijst met respondenten die correspondeert met deze nummers.

Wij wensen u veel leesplezier!



Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven door adviesbureau Collective Advise in opdracht van Ordina. Het rapport geeft een beeld van de positionering van gemeenten in relatie tot Het Nieuwe Werken (HNW). Het advies heeft vorm gekregen via een nauwe samenwerking met onze opdrachtgever Ordina. Daarnaast kregen wij ondersteuning door de Universiteit Utrecht.

Wie zijn wij?

Collective Advise is een adviesbureau opgericht door twee jonge, enthousiaste studenten met de ambitie om maatwerk af te leveren vanuit een open en creatieve insteek, gestoeld op een wetenschappelijke basis. Wij streven ernaar om in het adviesrapport een balans te vinden tussen theorie en praktijk. Collective Advise is een klein adviesbureau dat collectieve verantwoordelijkheid hoog in het vaandel heeft staan. Elk project krijgt de volle aandacht van onze adviseurs vanaf het begin tot het einde van het project. Collective Advise hecht veel waarde aan een open relatie met haar opdrachtgevers. Deze relatie wordt gekenmerkt door de grote betrokkenheid van de adviseurs tijdens en na afloop van het adviestraject. De adviseurs denken graag met u mee maar schromen niet om kritisch naar organisatieprocessen te kijken.

Collective Advise heeft in de periode van november 2010 tot april 2011 onderzoek gedaan naar de positionering van gemeenten in relatie tot HNW. Uitgangspunt van dit onderzoek waren de volgende twee onderzoeksvragen:

In welke fasen bevinden gemeenten zich momenteel met betrekking tot HNW?
Wat moet er bij gemeenten worden gedaan om van de ist-situatie naar de soll-situatie te komen als het gaat om HNW? ¹

Subvragen die in het onderzoek beantwoordt zullen worden zijn:

1. Wat verstaan werknemers van gemeenten onder HNW?
2. Hoe wordt HNW nu door gemeenten gebruikt?
3. Met welke zaken dient rekening te worden gehouden bij de omarming van HNW binnen gemeenten?

Veldonderzoek met behulp van interviews heeft plaatsgevonden bij vier gemeenten in Nederland, te weten: Almere, Breda, Dordrecht en Enschede. In het onderzoek hebben wij specifiek gekeken naar gemeenten in hun rol als werkgever. De argumenten die daaraan ten grondslag liggen kunt u lezen in de onderzoeksrapportage.

¹ van de huidige naar de gewenste situatie



Relevantie van het onderzoek

Een onderzoek naar de rol die HNW momenteel speelt en in de toekomst mogelijk kan spelen in gemeentelijke organisaties is naast interessant en actueel ook relevant. HNW is in Nederland een hotitem. Veel organisaties zijn al overgestapt op deze nieuwe manier van werken of zijn bezig met de voorbereidingen voor implementatie. De omarming van HNW staat bij gemeenten echter nog veelal in de kinderschoenen. Er heeft nog weinig onderzoek plaatsgevonden naar de visies van gemeenten over hun rol als 'nieuwe' werkgever en de plaats die HNW mogelijk kan innemen in de gemeentelijke organisaties. Wij hopen dat dit adviesrapport een eerste stap in die richting is.

De onderzoeksresultaten zijn vooral interessant voor de opdrachtgever Ordina. Ze geven inzicht in de positionering van gemeenten in relatie tot HNW. Daarnaast brengen ze, hetzij beperkt, de twijfel en knelpunten van gemeentelijke werknemers in kaart. Beide maken dat de onderzoeksresultaten een handleiding kunnen bieden voor de consultants van Ordina bij het in contact komen met, informeren en betreden van deze markt.



1. Gemeenten & Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken (HNW) lijkt een nieuwe opkomende trend binnen gemeenten. De beschikbare literatuur over HNW is nog erg minimaal of richt zich vaak alleen nog maar op een specifiek vakgebied zoals de ICT. Vooral als het gaat om de rol die HNW kan spelen bij lagere overheden is er niet of nauwelijks literatuur beschikbaar. In het bedrijfsleven daar en tegen is HNW de nieuwste trend. Veel organisaties zijn bezig om na te denken over deze nieuwe manier van werken en proberen hier hun eigen invulling aan te geven. Op internet wordt er op diverse fora druk gediscussieerd over de mogelijkheden. Dit adviesrapport richt zich specifiek op HNW bij gemeenten. Deze combinatie komt voort uit diverse ontwikkelingen die zich in de maatschappij voordoen. Zo krijgen gemeenten de komende jaren te maken met forse bezuinigingen. Daarnaast krijgt Nederland te maken met een beroepsbevolking die vergrijsd met als gevolg een krimp van de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk zal worden toegelicht wat wij onder HNW verstaan. Aan bod komen ook de beweegredenen van gemeenten om HNW te omarmen.

Het Nieuwe Werken

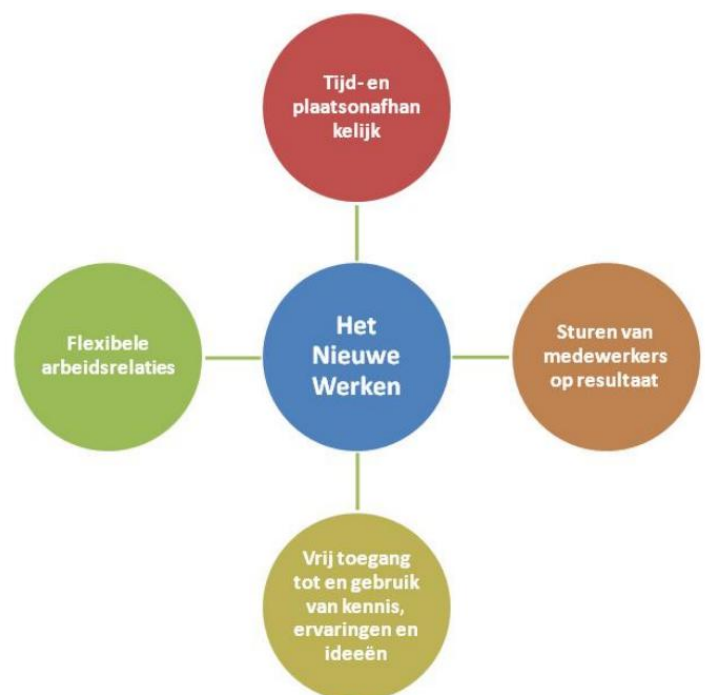
Mede vanwege de nog nauwelijks beschikbare literatuur is HNW een term die veelvuldig en in allerlei verschillende varianten gebruikt wordt. Auteur Bas van de Haterd (2010) zegt hierover: *'Een term waar iedereen die ermee bezig is van zegt dat het een verkeerde term is, maar die iedereen bij gebrek aan beter toch maar gebruikt'* (p. 5). Zo zijn er vele omschrijvingen die alle duiden op hetzelfde begrip, bijvoorbeeld: werken nieuwe stijl, slim werken, sociale innovatie en slimmer samen werken. Graag zouden wij HNW in dit adviesrapport willen typeren aan de hand van de volgende vier kenmerken zoals die ook door de auteurs van het boek 'Het Nieuwe Werken ontrafeld' (Tijdschrift voor HRM, 2011, p. 7-11) onderscheiden worden:

1. Tijd- en plaatsafhankelijk werken: 'anytime, anywhere'.

Werknemers kunnen werken waar en wanneer ze willen.

2. Sturen van werknemers op resultaat: 'manage your own work'.

Organisatie waarin werknemers worden beoordeeld op resultaat.



Figuur 1: De 4 kenmerken van HNW



Niet op hun aanwezigheid of de wijze waarop zij hun taken uitvoeren. Randvoorwaarde hierbij is een balans tussen vertrouwen en regelruimte enerzijds en controle anderzijds.

3. Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën: ‘unlimited acces and connectivity’.

Organisatie waarin de werknemer vrij kan beschikken over kennis en informatie, zonder hiërarchische beperkingen. Een open netwerkomgeving waarbij fysiek ruimte wordt gecreëerd om de buitenwereld naar binnen te halen. Voorbeeld hiervan zijn open-source projecten.

4. Flexibele arbeidsrelaties: ‘my size fits me’.

Arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden zijn individueel ingevuld op grond van ambitie, competentie, levensstijl of levensfase van de werknemer. Er is geen sprake meer van vastomlijnde functies.

Wat zijn beweegredenen van gemeenten om met HNW aan de slag te gaan?

Het Nieuwe Werken lijkt een nieuwe trend. Veel organisaties hebben inmiddels initiatieven gestart om met HNW aan de slag te gaan en denken na over de invulling die ze hieraan willen gaan geven. De belangrijkste overwegingen die organisaties hierin maken zijn volgens adviseur van Bright & Company, Ruurd Baane, onder te verdelen in twee categorieën. Hij schrijft: ‘De eerste categorie organisaties maakt de rationele afweging dat HNW moet bijdragen aan een beter organisatieresultaat (eerst zien, dan geloven). De tweede categorie werkt meer vanuit de overtuiging dat HNW bijdraagt aan een duurzame succesvolle organisatieontwikkeling (eerst geloven, dan zien)’ (Tijdschrift voor HRM, 2011, p. 12-13). Baane geeft aan dat beide groepen streven naar verbetering. De eerste groep is vooral op zoek naar het bewijs dat HNW bijdraagt aan het organisatieresultaat. De tweede groep is meer intrinsiek overtuigd van het HNW concept en vertrouwt erop dat het de organisatiedoelen ten goede komt.

Gedurende het veldonderzoek hebben we gevraagd naar de beweegredenen van gemeenten om met HNW aan de slag te gaan. Alle respondenten noemden als belangrijkste argument de bezuinigingsopgaven waar gemeenten de komende jaren mee te maken krijgen met als gevolg het afstoten van gebouwen en het reduceren van werkplekken, zo zei een respondent:

‘De aanleiding is een organisatie brede doorlichting. Jullie hebben natuurlijk wel gehoord dat we te maken hebben met heel veel bezuinigingen de komende jaren. Het was noodzakelijk om ons eens te bezinnen op de taken die we doen en waar we op kunnen bezuinigen.’

Gemeente Dordrecht ¹¹



Deze argumenten vallen vooral onder de eerste categorie die Baane onderscheidt. Gemeenten gaan ervan uit dat HNW een positieve bijdrage levert, het organisatieresultaat is het afnemen van de huisvestingskosten. Een ander argument, dat vaak op de tweede plaats kwam, was het zijn van een aantrekkelijk werkgever ofwel het inspringen op behoeften van toekomstige generaties om zo ook in de toekomst aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt.

Motie gemeentesecretarissen

Nederlandse gemeentesecretarissen gebruiken het willen zijn van een aantrekkelijk werkgever als belangrijkste argument om over te stappen op een nieuwe manier van werken. Naar aanleiding van het onderzoek 'Goed Werkgeverschap' van de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) samen met BMC adviesgroep is op het VGS-congres van 25 september jl. een motie aangenomen waarin de VGS en haar leden aangeven ernaar te streven dat alle gemeenten HNW voor het jaar 2015 hebben omarmd. De eerste stap hierin wordt gezet door het creëren van flexibele werkplekken, waarvan ook collega's van andere overheidsinstellingen gebruik kunnen gaan maken (VGS.nl, april 2011).

Frans Mencke, gemeentesecretaris van Hoorn en voorzitter van de onderzoeksgroep van VGS, onderstreept het belang van het zijn van een goed werkgever (VGS.nl, april 2011):

'Er is geen goed bestuur en geen excellente dienstverlening mogelijk zonder goede werknemers. Dat je die hebt is geen vanzelfsprekendheid, zeker niet als je straks op de arbeidsmarkt moet vechten om talent. Veel ambtenaren zullen vertrekken en nieuw talent zal schaars zijn. We moeten ons nu beraden op onze manier van opereren, om straks over 180.000 goede gemeenteambtenaren te beschikken, waar 16 miljoen Nederlanders baat bij hebben.'

De vergrijzing binnen de gemeenten is groot. Uit een onderzoek van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) blijkt dat van de in totaal 180.000 gemeenteambtenaren, 54% ouder is dan 45 jaar en 21% ouder dan 55 jaar (ter vergelijking: binnen de Nederlandse beroepsbevolking is: 35% ouder dan 45 jaar en 13% ouder dan 55 jaar). Het aantal ouderen dat werkzaam is binnen de gemeenten groeit. Terwijl het aantal werknemers dat jonger is dan 35 jaar juist daalt. Vooral mannen boven de 45 jaar zijn oververtegenwoordigd (vng.nl, 11-02-2011).



Figuur 2 Vergrijzing lokaal bestuur



Naast de vergrijzing ziet het VGS ook andere ontwikkelingen die ervoor zorgen dat het voor de gemeente noodzakelijk is om een aantrekkelijk werkgever te zijn. Frans Mencke noemt de volgende ontwikkelingen die aanleiding hebben gegeven voor het onderzoek:

‘Als eerste wordt de bezuiniging vanuit het Rijk genoemd die natuurlijk ook de gemeenten treft. Uit onderzoek van het Centrum voor Onderzoek van de Economie van de Lagere Overheden (COELO) blijkt dat alle gemeenten samen in 2011, verwachten 7 procent minder uit te kunnen geven dan in 2010. Dat is 258 euro per inwoner. In 2012 loopt dit op tot een daling van 12 procent ten opzichte van 2010, ofwel 445 euro per inwoner.’

Ondanks dat de gemeenten minder uit kunnen geven groeien de eisen aan de dienstverlening van de gemeenten wel. De veranderende vraag vanuit de samenleving en vanuit het Rijk aan de gemeenten is de tweede ontwikkeling die aanleiding heeft gegeven tot het onderzoek. Aan de ene kant stelt de burger meer eisen, zoals aan de digitalisering van diensten. Aan de andere kant verandert het takenpakket van de gemeenten doordat het Rijk meer taken decentraal laat uitvoeren. Kortom, zowel de VGS als de gemeenten onderkennen dezelfde ontwikkelingen als noodzaak om na te gaan denken over een andere manier van werken. De VGS wil echter nadenken over nieuwe manieren van werken vanuit de overtuiging dat het bijdraagt aan duurzame succesvolle organisatieontwikkeling (‘eerst geloven, dan zien’). De gemeenten vallen in de groep die de rationele afweging maakt dat het nieuwe werken moet bijdragen aan een beter organisatieresultaat (‘eerst zien, dan geloven’). Vreemd genoeg handelen de gemeentesecretarissen eenmaal terug in de eigen gemeente niet vanuit dezelfde overtuiging als binnen de VGS.

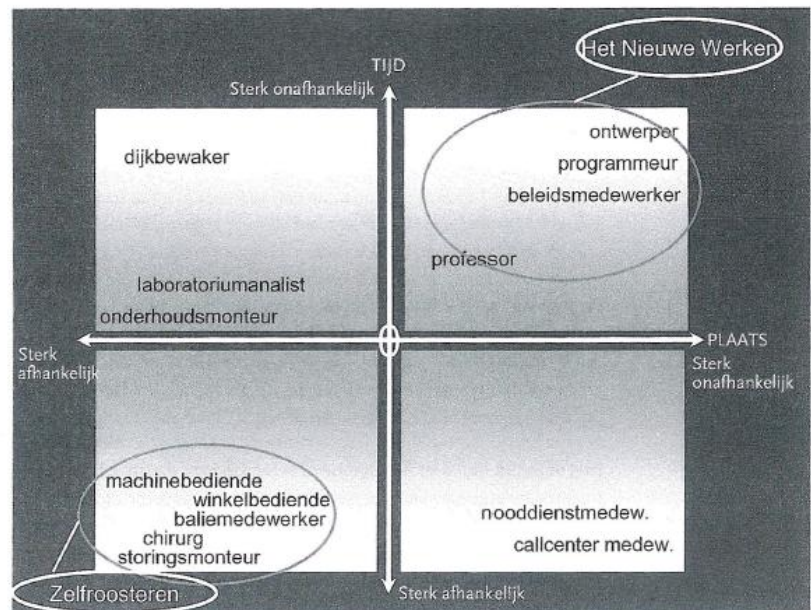
Voor welke ambtenaren is HNW geschikt?

Gemeenten hebben aangegeven de principes van HNW in de toekomst te willen gebruiken. Maar zijn deze principes op alle ambtenarenfuncties van toepassing? We zullen dit onderzoeken voor het kenmerk tijd- en plaatsafhankelijk werken.

‘Zelfroosteren is geschikt voor beroepen die tijd- en plaatsafhankelijk zijn. In HNW is veelal sprake van tijd- en plaatsafhankelijk werk. De wijze waarop personeelsleden kunnen worden ingezet en de flexibiliteitsmogelijkheden die daarbij zijn, hangen in belangrijke mate af van de tijd- en plaatsafhankelijkheid van de werkzaamheden’. Dat zeggen de auteurs Jansen & Baaijens in het tijdschrift voor HRM (2011, p. 65-67). Dit onderscheid maken zij zichtbaar door middel van een Flex-kwadrant. In het kwadrant worden twee assen onderscheiden. De horizontale as heeft betrekking op de plaatsafhankelijkheid van de functie. De verticale as op de tijdafhankelijkheid. Om duidelijk te maken wat de auteurs bedoelen zijn een aantal functies in het kwadrant gezet.



In de zoektocht naar passende oplossingen voor het flexibilitetsvraagstuk zien de auteurs mogelijkheden voor HNW over het algemeen terugkomen bij de functies in het kwadrant rechtsboven. Voor de mensen werkzaam in de functies in het kwadrant linksonder is zelfroosteren een geschikte mogelijkheid.



Figuur 3 Flex-kwadrant, voorbeelden van functies afgezet tegen plaats- en/of tijdafhankelijkheid

Een gemeentelijke organisatie kent vele functies die te vinden zijn op diverse plaatsen in het kwadrant. Zo is er de beleidswerknemer die rechtsboven staat. De baliewerknemers zijn vanwege de plaatsafhankelijkheid linksonder te vinden. De mensen van de groenvoorziening zijn voor veel snoei- en maaiwerkzaamheden plaatsafhankelijk maar tijdonafhankelijk en staan daardoor linksboven in het kwadrant. Dit Flex-kwadrant geeft dus aan dat het plaats- en tijdonafhankelijke aspect van HNW niet voor alle gemeentelijke functies geschikt is. Deze verschillen in functiemogelijkheden kwamen ook naar voren in de interviews. Alle respondenten gaven aan dat het plaats- en tijdonafhankelijke aspect van HNW vooral geschikt is voor de taken van beleidswerknemers en de kenniswerkers.

2. In welke fasen met betrekking tot Het Nieuwe Werken bevinden gemeenten zich?

In dit hoofdstuk zullen wij in kaart brengen in welke fasen gemeenten zich momenteel bevinden met betrekking tot HNW. Dit zullen wij doen door middel van drie stappen. Allereerst zullen wij de vier kenmerken van HNW, die in het inleidende hoofdstuk reeds naar voren zijn gekomen, afzetten tegen de visies en doelstellingen van de gemeenten. De visies van de gemeenten op HNW hebben wij afgeleid uit onze interviews met de respondenten. De doelstellingen van de gemeenten hebben wij uit de HNW projectplannen van de gemeenten gehaald. De tweede stap zal zich richten op de projecten die er nu lopen binnen de gemeenten op het gebied van HNW. Aan de hand van een projectfasen model zal inzicht worden gegeven in de positionering van gemeenten als het gaat om de huidige HNW projecten. Tot slot, zullen we middels de derde stap, de gemeenten faseren als het gaat om de mate van steun die werknemers verlenen aan de projecten. Door het doorlopen van deze drie stappen zijn we in staat om duidelijk in kaart te brengen in welke fasen gemeenten zich momenteel bevinden als het gaat om HNW.

Stap 1: De vier kenmerken van HNW afgezet tegen de visie en projectdoelstellingen van de gemeenten

In deze stap zullen we de vier kenmerken van HNW, te weten: tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturen van werknemers op resultaat, vrije toegang en gebruik van kennis en flexibele arbeidsrelaties, toetsen aan de opvattingen die gemeenten hebben over HNW. In ons onderzoek hebben wij de respondenten gevraagd naar de kenmerken die zij onderscheiden voor HNW. We hebben onderzocht in hoeverre de respondenten de vier kenmerken van HNW herkennen. Vervolgens hebben we de projectdoelstellingen van gemeenten op het gebied van HNW, zoals beschreven in hun projectplannen, afgezet tegen de visie van de respondenten en de vier kenmerken van HNW. Deze stap geeft zowel inzicht in de opvattingen omtrent HNW die spelen binnen gemeenten als in de stappen die de gemeenten in de praktijk daadwerkelijk ondernemen om HNW te realiseren. Voor de consultants van Ordina ontstaat zo inzicht in de manier waarop gemeenten momenteel kijken naar de ontwikkelingen rondom HNW.

Visie gemeente Almere

Alle respondenten van de gemeente Almere erkennen het HNW kenmerk tijd- en plaatsafhankelijk werken. Het gemeentehuis zelf dient daarvoor flexibel ingericht te worden. Daarnaast moet het ook mogelijk zijn om taken op een andere plek uit te voeren. Of dit thuis is of aan de andere kant van de wereld, hoeft volgens de respondenten niets uit te maken. Zoals een van de respondenten uit eigen ervaring wist te vertellen:



‘Het maakt niet uit waar en wanneer je werkt. Van de zomer was ik bij mijn moeder in Curaçao, niemand die dat hier wist en niemand die daar hier iets van gemerkt heeft. Het werk ging gewoon door.’

*Gemeente Almere*²

Het tweede kenmerk van HNW, sturen van werknemers op resultaat, wordt binnen de gemeente Almere gezien als een belangrijke voorwaarde om tijd- en plaatsafhankelijk te kunnen werken. Hierbij zien zij het geven van vertrouwen als nieuwe competenties die een leidinggevende moet hebben om werken op een nieuwe manier mogelijk te maken.

‘Het gaat om een hele andere manier van leidinggeven en dat is best wel iets waar je het met elkaar goed over moet hebben. Als leidinggevenden onder elkaar maar ook met je werknemers. Waar letten we nou op? Waar sturen we op? Wanneer doe je het goed, wanneer doe je het niet goed? Hoe ga je daar mee om?’

*Gemeente Almere*¹

Respondenten van de gemeente Almere zien vrije toegang tot en gebruik van kennis niet als een onderdeel van HNW. Ook het vierde kenmerk van HNW, flexibele arbeidsrelaties, werd door de respondenten niet als een onderdeel van HNW gezien.

Doelstelling gemeente Almere

De gemeente Almere is de enige gemeente uit ons onderzoek die geen project specifiek voor de implementatie van HNW heeft. In 2010 is er in deze gemeente een organisatieontwikkelingsplan opgesteld voor de periode 2010-2015. Omdat volgens de respondenten veel van HNW in deze plannen zit verweven, hebben we uit deze plannen, de doelstellingen die de gemeente op het gebied van HNW heeft, gefilterd.

Wat betreft het tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt er in de doelstellingen alleen aangegeven dat thuiswerken, binnen kaders, tot de mogelijkheden behoort. Het tweede kenmerk, sturen op resultaat is een doelstelling die is terug te lezen in het organisatieontwikkelingsplan. Binnen de gestelde opdrachtformuleringen is er ruimte en vrijheid voor de werknemers om zelf te bepalen ‘hoe’ deze hun resultaten behalen. Het sturen van werknemers op resultaat kunnen we dus wel terug vinden in de doelstellingen. Vrije toegang en gebruik van kennis en de mogelijkheid voor flexibele arbeidsrelaties zijn niet in de organisatieplannen terug te lezen.



Visie gemeente Breda

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken wordt binnen de gemeente Breda gezien als een belangrijk kenmerk van HNW. Een respondent zei hierover:

'Of iemand 's nachts om 2 uur in zijn ondergoed achter zijn laptop zit of hier overdag in drielig pak werkt zal mij een worst wezen, het gaat om wat voor hem of haar het prettigst is.'

Gemeente Breda ⁶

Wat betreft het tweede kenmerk, het sturen van werknemers op resultaat, is het beeld binnen Breda eenduidig. Alle respondenten geven aan dat de relatie met de leidinggevenden meer gebaseerd moet zijn op vertrouwen en dat er gestuurd moet worden op resultaat. Dit zien zij als iets wat inherent is aan het eerste kenmerk van HNW. Wanneer er niet gestuurd wordt op resultaat is het ook niet mogelijk om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Een respondent zei hierover:

'Het gaat er om dat je resultaatafspraken maakt. Of je deze resultaten op kantoor behaalt of 's avonds thuis, dat maakt eigenlijk niet zoveel uit als je het maar doet.'

Gemeente Breda ⁵

Het derde kenmerk, een organisatie waar de werknemer vrij kan beschikken over kennis en informatie, zonder hiërarchische beperkingen, wordt door de werknemers niet als een kenmerk van HNW gezien. Wanneer we kijken naar het laatste kenmerk van HNW, flexibele arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden dan valt op dat het beeld bij de werknemers daar nog niet helder over is. De CAO regeling binnen de gemeente is nu standaard hetzelfde voor iedere werknemer. De respondenten waren er niet duidelijk over of dit in de toekomst moest veranderen om op een andere manier te kunnen gaan werken.

Doelstelling gemeente Breda

Het project dat de gemeente Breda ontwikkelt in het kader van HNW wordt Het Bredase Werken (HBW) genoemd. De doelstellingen van dit project luiden als volgt: *'Binnen de gemeente Breda wordt vanuit het gewenste resultaat en de doelstellingen van de organisatie in het belang van de klant gewerkt. Gewerkt vanuit een relatie op basis van vertrouwen en het belang van de organisatie en werknemers om zo effectief, efficiënt en plezierig mogelijk te werken. De noodzakelijke middelen (fysiek en/of virtueel) zijn ondersteunend en altijd en overall benaderbaar, en bieden ruimte voor innovatie en andere manieren van werken, naast meer traditionele werkconcepten.'* Daarbij zijn de volgende hoofddoelstellingen geformuleerd (projectplan HBW, 18-03-2011, p.4):

- *Sturen op denkwijze over werken: aanmoedigen van een volwassen werkrelatie, verhogen van creativiteit, betrokkenheid, innovatiekracht,*



resultaatverantwoordelijkheid, zelfsturend vermogen van werknemers, managementsturing op afstand.

- *De arbeidsmarkt: interessant zijn voor nieuwe generaties werknemers, de strijd met vergrijzing, ontgroening aangaan, partij blijven in ‘the battle for talent’*
- *Ontwerpen modern, eigentijds kantoorconcept.*
- *Ontwerpen modern, relevant ICT – concept: maximaal digitaal.*

Het eerste kenmerk van HNW, tijd- en plaatsafhankelijk werken zien we duidelijke terugkomen in de doelstellingen. In de doelstellingen wordt aangegeven dat de noodzakelijke middelen (fysiek en/of virtueel) altijd en overal benaderbaar zijn. Het kantoorconcept wordt daarnaast gemoderniseerd. In de projectplannen valt te lezen dat dit inhoudt dat er activiteitsgerelateerde werkplekken moeten komen. Managementsturing op afstand draagt bij aan zowel het eerste als het tweede kenmerk van HNW. Wanneer de werknemer gestuurd wordt op afstand maakt het niet uit waar deze, zijn werk doet. Wij gaan er vanuit dat de gemeente Breda door het benoemen van managementsturing op afstand bedoelt dat sturen op aanwezigheid in de toekomst niet meer gebruikelijk is. Ook het noemen van de resultaatverantwoordelijkheid en het zelfsturend vermogen van werknemers is iets dat volgens ons overeen komt met het tweede kenmerk. Het derde en vierde kenmerk van HNW zien we niet terug in de projectdoelstelling van de gemeente Breda.

Visie gemeente Dordrecht

Alle respondenten van de gemeente Dordrecht gaven aan dat een belangrijk kenmerk van HNW het tijd- en plaatsafhankelijk werken is. De visie van de gemeente op HNW is dat werknemers zelf kunnen bepalen waar en wanneer ze willen werken. Ook het tweede kenmerk van HNW wordt door de respondenten van de gemeente Dordrecht erkend. Het tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt in deze gemeente gekoppeld aan het sturen van de werknemers op resultaat. Zo legde een respondent HNW als volgt uit:

‘Je krijgt meer vrijheid om zelf te bepalen wanneer, op welke manier en waar je, je werk doet. Maar dat kan alleen maar als je heel resultaatgericht werkt en laat zien wat je doet. Het werk moet gericht zijn op het bereiken van resultaat. Als je zo’n organisatie hebt waarin mensen laten zien wat voor resultaat ze behalen, dan kan een leidinggevende ook het vertrouwen geven dat iemand thuis iets doet.’

Gemeente Dordrecht ¹¹



De gemeente Dordrecht heeft geen duidelijke visie als het gaat om vrije toegang en gebruik van kennis. Wel noemden enkele respondenten het gebruik van Twitter en Facebook, dit zagen ze echter meer als communicatiemiddel richting de burgers dan als middel om een open netwerkomgeving te creëren.

De gemeente Dordrecht heeft wel een hele duidelijke visie als het gaat om het creëren van flexibele arbeidsrelaties. Dit beschouwen ze dan ook als een kenmerk van HNW. Zo hadden respondenten het over de mogelijkheid om een soort ‘klussenplein’ op te zetten. Leidinggevendenden zouden hier opdrachten kunnen plaatsen waar werknemers zich vervolgens op kunnen inschrijven. Op deze manier kunnen er teams worden samengesteld die samen kunnen gaan zorgen dat het beoogde resultaat behaald wordt. Een respondent van de gemeente Dordrecht zei het volgende over de flexibele arbeidsrelaties:

‘De bedoeling is nu veel meer te kijken naar het organiseren van mensen in teams rondom thema’s. Onafhankelijk van de afdeling, zodat mensen zelf meer verantwoordelijkheid kunnen nemen. Dat zie ik vooral als één van de dingen die je ook in HNW terug moet zien.

Dat je op thema georiënteerd gaat werken.’

Gemeente Dordrecht ¹¹

Doelstelling gemeente Dordrecht

De gemeente Dordrecht kent de volgende doelstelling voor hun HNW project: *‘De doelstelling van HNW is de productiviteit en medewerktevredenheid verhogen ten behoeve van de gemeente Dordrecht door werknemers in staat te stellen zo efficiënt en effectief mogelijk (samen) te werken door middel van het inzetten van de principes van HNW. Daarnaast is het doel om met HNW bij te dragen aan de ambitie van de gemeente Dordrecht om een innovatieve gemeente te zijn en te behoren tot één van de beste gemeentelijke werkgevers’* (Projectplan HNW Gemeente Dordrecht, 2011, p. 4).

Onder de principes van HNW verstaat de gemeente o.a. het zelf bepalen hoe, waar, wanneer, met wie je werkt aan je resultaten. Daarnaast heeft de gemeente als principe staan dat thema’s en taken leidend zijn en niet de grenzen van de organisatie. Maar dit laatste principe komt in tegenstelling tot de mogelijkheid van tijd- en plaatsonafhankelijk werken, nergens terug in de opzet en invulling van het project. Daarom zien wij dit laatste principe meer als een visie van de gemeente dan als een concrete projectdoelstelling. De gemeente Dordrecht erkend in haar projectdoelstelling dus alleen het kenmerk tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Opvallend vonden wij daarnaast ook dat in het projectplan nergens specifiek staat beschreven wat de projectleider aan het eind van het HNW project precies moet hebben bereikt of moet opleveren.



Visie gemeente Enschede

De respondenten van de gemeente Enschede omschreven HNW vooral als de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Net als bij de gemeente Dordrecht wordt dit direct gekoppeld aan het sturen van de werknemers op resultaat. Volgens de respondenten van de gemeente Enschede is een randvoorwaarde om tijd- en plaatsafhankelijk te werken dat je als werknemer er zelf voor zorgt dat je, je doelen behaalt. Een respondent omschreef HNW voor de gemeente Enschede als volgt:

‘De kern is het tijd- en plekonafhankelijk werken. De werknemer bepaald waar, met wie en wanneer hij of zij werkt om zijn doelen te bereiken. Waar je dus vroeger met de prikklok aangaf dat je aan het werk was, is het nu de werknemer die aan zet is.’

Gemeente Enschede ¹⁴

Kanttekening die hierbij geplaatst dient te worden is dat de respondenten aangaven zelf al wat verder en langer na te hebben gedacht over HNW en daardoor de noodzaak van resultaatgericht sturen erkenden. De rest van de organisatie verstaat onder HNW alleen de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Zo zei één van de respondenten:

‘Binnen slim werken (benaming voor HNW binnen Enschede) wordt heel snel gesproken over de werkplekken. Dat is wat mensen bezighoudt. Dat is eigenlijk voor de rest van de organisatie de definitie van slim werken.’

Gemeente Enschede ¹⁵

Respondenten van de gemeente Enschede zien vrije toegang en gebruik van kennis niet als een onderdeel van HNW. Ze hebben het wel over het gebruik van LinkedIn en Twitter maar binnen de gemeente is daar geen eenduidige visie over. Sommige werknemers vinden dat je deze *social media* wel onder werktijd mag gebruiken, andere vinden van niet. De gemeente Enschede ziet deze *social media* niet als een kans om een open netwerkgeving te creëren. Ook hebben respondenten het kenmerk van HNW om flexibele arbeidsrelaties te creëren, niet benoemd. De werknemers van de gemeente Enschede verstaan onder HNW dus alleen het tijd- en plaatsafhankelijk werken en het aansturen van werknemers op resultaat.

Doelstelling gemeente Enschede

De gemeente Enschede kent de volgende doelstelling voor hun HNW project: *‘Het nieuwe werk- en huisvestingsconcept heeft tot doel om werknemers te faciliteren. De doelen van het coalitieakkoord moeten door HNW ondersteund worden. Daarnaast willen we het project duurzaam vormgeven en werken aan aantrekkelijk werkgeverschap.* (Factsheet slim 2.0 Enschede, 2011, p. 1). Uit de doelstellingen van de gemeente Enschede blijkt niet dat de gemeente als doel heeft dat werknemers tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken. De gemeente heeft het in het projectplan alleen over het bieden van een inspirerende werkomgeving. Wat deze inspirerende werkomgeving inhoudt en of hierbij alleen het gemeentehuis wordt bedoeld is niet duidelijk. Ook het aansturen van werknemers middels



resultaatgerichtheid, het vrije gebruik van kennis en de mogelijkheid om flexibele arbeidsrelaties te creëren komen bij de projectdoelstellingen niet aan bod. De visies van de respondenten zoals verwoord in de interviews komen in de projectdoelstellingen van de gemeente dus niet terug.

Bovenstaande informatie hebben wij visueel proberen te maken door de kenmerken van HNW in een matrix af te zetten tegen de visie van de respondenten en de projectdoelstellingen van de gemeenten. Zo ontstaat inzicht in de opvattingen van gemeenten als het gaat om HNW. De matrix geeft enerzijds inzicht in de huidige praktijk situatie van gemeenten zoals geformuleerd in de projectdoelstellingen. Anderzijds geeft de matrix inzicht in de wijze waarop de werknemers van de gemeente aankijken tegen HNW.

Gemeenten → Kenmerken HNW ↓	Almere	Breda	Dordrecht	Enschede
Tijd- en plaatsafhankelijk werken	X	X X	X X	X
Sturen van werknemers op resultaat	X X	X X	X	X
Vrij toegang tot en gebruik van kennis				
Flexibele arbeidsrelaties			X	

Figuur 4: Matrix gemeenten & kenmerken HNW

X- Visie van gemeenten

X- Doelstellingen van gemeenten

Conclusie stap 1

Er is te zien dat er binnen gemeenten verschillen bestaan tussen de visies van de werknemers en de projectdoelstellingen. Ook valt op dat er verschillen zijn tussen gemeenten onderling. Concluderend kunnen we stellen dat er bij de meeste gemeente sprake is van een misfit tussen de visie van de gemeenten en hun doelstellingen zoals geformuleerd in de projectplannen. Op basis van deze doelstellingen zal de uiteindelijke visie van gemeenten op HNW nooit worden behaald. Hier worden binnen het project namelijk geen doelen voor gesteld en daarom zullen op die punten ook geen acties worden ondernomen. Daarnaast valt op dat gemeenten HNW traditioneel benaderen. Ze zijn vooral



bezig met het invullen van het tijd- en plaatsafhankelijk werken. De wijze van werken verandert hier niet door. Het enige verschil is dat werknemers uit het gebouw zijn gehaald en hun werkomgeving verplaatst hebben. De overige kenmerken van HNW zijn niet of nauwelijks terug te vinden in de projecten. De echte omslag waarbij mensen anders over hun werk na gaan denken heeft binnen gemeenten dan ook nog niet plaatsgevonden.

Stap 2: Fasering van gemeenten in projectfasen

Uit de vorige stap is gebleken dat er binnen gemeenten sprake is van een misfit tussen de visie en de geformuleerde doelstellingen op HNW. Ondanks deze misfit hebben alle gemeenten al een project opgestart of zijn bezig met het opstarten van een project om de omarming van HNW binnen de gemeente te realiseren. Middels deze tweede stap willen we inzicht geven in de projectfasen van gemeenten als het gaat om de doorvoering van HNW. Dit zullen we doen aan de hand van projectfasen model. Door inzichtelijk te maken waar gemeenten zich ongeveer bevinden in dit model ontstaat voor de consultants van Ordina inzicht in de stappen die mogelijk nog genomen kunnen worden om de kenmerken van HNW daadwerkelijk binnen gemeenten te omarmen. Op het moment dat gemeenten bezig zijn met de afronding van hun HNW project zal het lastiger zijn om allerlei wijzigingen in de projectplannen door te voeren dan wanneer gemeenten zich nog bevinden in het oriëntatieproces.

Projectfasen model

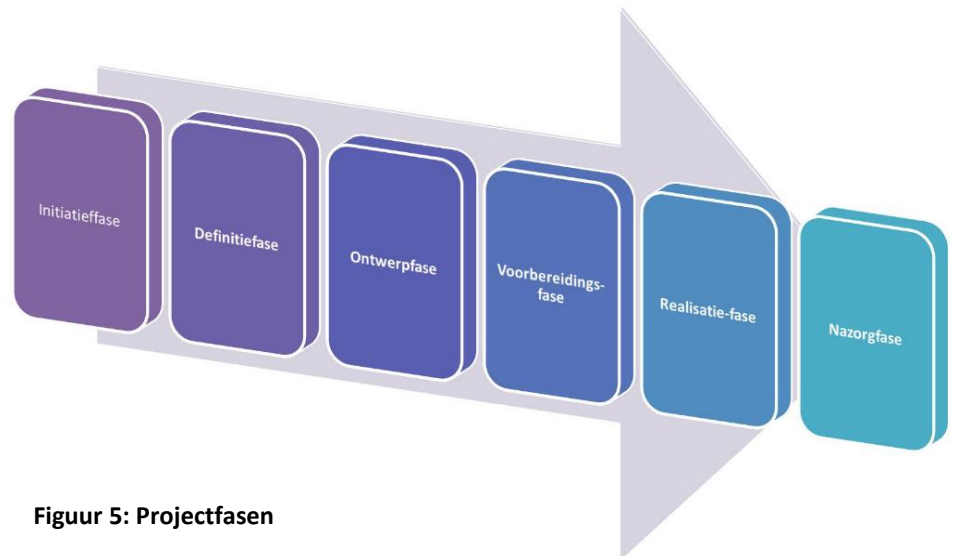
Een projectfasering is het opdelen van een project in stukken, deze indeling kan op vele verschillende manieren worden gemaakt. Zo ontwikkelde de Amerikaan David Cooperrider het 5D-veranderingsmodel (2005). Hierin onderscheidde hij de fasen: *definition* (formuleren van de gewenste verandering), *discovery* (op zoek naar wat er al in de organisatie is), *dream* (de gewenste toekomst voorstellen), *design* (vinden van mogelijkheden die de toekomst creëren) en *delivery* (invoeren van de verandering en het borgen van resultaten).

Wij hebben gekozen voor een andere fasering. Onze fasering is grotendeels gebaseerd op de fasering die PMWIKI een platform voor projectmanagement gebruikt (www.pmwiki.nl). Reden hiervoor is dat deze fasering, wat betreft de te ondernemen stappen in elke fase uitgebreider is, waardoor de vier gemeenten beter te positioneren zijn.



We onderscheiden zes verschillende fasen, te weten:

1. Initiatiefase (ideevorming)
2. Definitiefase
3. Ontwerpfase
4. Voorbereidingsfase (voorbereiding van de uitvoering)
5. Realisatiefase (uitvoering)
6. Nazorgfase



Figuur 5: Projectfasen

Voordat het model zal worden toegepast op de vier gemeenten zullen we eerst de verschillende fasen kort toelichten.

1. Initiatiefase

In deze fase is er sprake van een ideevorming over HNW. Gemeenten weten dat er moet iets veranderen. Er wordt bekeken of de organisatie iets kan en gaat doen met HNW. Dit wordt gedaan door een projectleider aan te wijzen die een *business case* opzet, hierin staat aangegeven welke voordelen de organisatie denkt te behalen met HNW en welke kosten daar tegenover zullen staan. Ook zal de praktische haalbaarheid van HNW in deze fase worden onderzocht.

2. Definitiefase

In deze fase wordt geformuleerd wat het beoogde projectresultaat is. Dit projectresultaat moet stevig worden verankerd aan het doel dat ermee gediend moet worden. Een belangrijk onderdeel hierbij is het beschrijven van de eisen van het projectresultaat. Er moet duidelijk worden gemaakt wat HNW oplevert en waaraan de beoogde resultaten moeten voldoen.

3. Ontwerpfase

In de ontwerpfase wordt vastgesteld hoe HNW er in de organisatie uit moet zien om aan alle gestelde eisen te voldoen. Er wordt een projectteam samengesteld en er kunnen methoden voor beheersing worden gekozen, hierbij valt te denken aan keuzes m.b.t. tijd, geld, kwaliteit en informatie. In deze fase speelt projectplanning een belangrijke rol. Het is in deze fase nog mogelijk om het project te beëindigen zonder dat het te veel gaat kosten.

4. Voorbereidingsfase

Bij de voorbereidingsfase gaat het in tegenstelling tot de ontwerpfase niet meer over wat er met HNW gerealiseerd moet worden maar om hoe HNW gerealiseerd moet worden. Aan het



eind van deze fase is duidelijk wat er allemaal gedaan moet worden om de principes van HNW in de organisatie te verankeren. Hiervoor wordt een nauwkeurige planning gemaakt.

5. Realisatiefase

In deze fase wordt het eindresultaat geproduceerd. Als de vorige fasen goed zijn doorlopen weet men hoe er invulling moet worden gegeven aan HNW en wat men daarvoor moet doen.

6. Nazorgfase

Deze fase bevat de essentie van het eindresultaat. Het hele project is opgezet om bepaalde doelen te dienen, deze doelen worden pas bereikt nadat het project is gerealiseerd. In deze fase stelt men criteria op waaraan het gebruik van HNW moet voldoen, wil het voor de organisatie succesvol zijn. Op basis van deze criteria kan men toetsen of HNW succesvol is voor de organisatie. Het is voor deze fase belangrijk dat er afgesproken is wie de verantwoordelijkheid neemt over het resultaat na afronding van het project.

Na elke fase kan worden bekeken of de vorige fase is afgerond en of men voldoende voorbereid is om de volgende fase in te gaan. HNW vraagt om maatwerk daarom is het indelen van een project in fasen een goede manier om gedurende het traject de organisatie beslissingen te laten nemen over de eigen invulling. Er zou gezegd kunnen worden dat naar het eind van het project toe de werkzaamheden steeds routinematiger worden omdat er meer duidelijkheid ontstaat over het te bereiken doel (www.pmwiki.nl, 09-04-2011).

Toepassing van het faseringsmodel op de vier gemeenten

Gedurende het veldonderzoek hebben we de respondenten bevraagd over de status van de HNW projecten. Op basis van deze gesprekken en de documentanalyses, kunnen we de gemeenten in het zojuist toegelichte faseringsmodel positioneren.

Gemeente Almere

De gemeente Almere heeft onlangs een organisatieontwikkelingsplan opgesteld voor de jaren 2010-2015. Aanleiding hiervoor is dat de gemeente een jonge stad is die in de aankomende jaren qua inwoneraantal wil gaan verdubbelen. Het organisatieontwikkelingsplan is tot stand gekomen via zeven verschillende projectgroepen die zich allemaal hebben gericht op één specifiek onderwerp. Het overkoepelende thema is de visie van de organisatie. Verder komen er thema's als leiderschap, visie op werknemers, visie op de stad en het toekomstbeeld van de gemeente aan bod. De gemeente Almere heeft niet een specifiek projectplan opgesteld dat alleen gaat over de omarming van HNW. De gemeente ziet HNW als een hype en wil deze benaming dan ook niet gebruiken in haar organisatieplannen. Het opstellen van een organisatieontwikkelingsproject wordt binnen de gemeente Almere gezien als een eerste stap op weg naar HNW. De directeur stafdienst bedrijfsvoering die verantwoordelijk is voor HNW, vertelde hier het volgende over:

Initiatieffase



‘Elke manager moet de komende vijf jaar, dit organisatie ontwikkeltraject uitvoeren. Dus zo ziet in principe de toekomst van deze organisatie eruit. Dit moet nog worden opgehangen onder de grote kapstok Het Nieuwe Werken. Maar eigenlijk zit het hele nieuwe werken zonder het expliciet te benoemen al voor 90% hierin vervlochten.’

*Gemeente Almere*²

Doordat er nu nog geen overkoepelend project is voor HNW zijn er enkele afdelingen binnen de gemeente Almere die zelf initiatieven hebben opgestart. Er zijn op een aantal afdelingen flexibele werkplekken ingericht en leidinggevendenden houden brainstormsessies met hun werknemers over HNW. Binnen de gemeente Almere leeft er wel het idee dat er de komende jaren iets moet gaan veranderen. Zo wil de gemeente zich de komende jaren meer gaan profileren als een aantrekkelijk werkgever, daarnaast vormen ook de bezuinigingen een reden om anders na te gaan denken over werk.

Een respondent gaf de volgende aanleiding om na te gaan denken over HNW:

‘Er is één aanleiding en dat is dat wij de komende periode werkplekken moeten reduceren. We hebben een doelstelling om in 2013 tot 0.7 werkplek per werknemer te komen. Nu is het voor mijn dienst 1.1 dus dat is een uitdaging. Voor mijn afdeling betekent dit dat er in de hele periode, vijftien werkplekken weg moeten. Dat is voor ons een concrete aanleiding om de koe bij de horens te vatten. Dus wat ik concreet gedaan heb is dat wij een brainstormsessie hebben gehad met een aantal mensen over HNW.’

*Gemeente Almere*¹

Kortom, binnen de gemeente Almere leeft al wel het idee dat er iets moet veranderen de komende jaren. De organisatie heeft al bekeken wat ze kunnen doen en bekijkt nu of er iets gedaan kan worden met HNW. Dit blijkt uit hun organisatieontwikkelingsplannen en de diverse initiatieven die binnen de organisatie genomen worden. Er is nog geen projectleider voor HNW aangewezen en er is ook nog geen business case gemaakt. De organisatie heeft volgens ons nog een beperkt beeld van de voordelen die HNW voor hen kan opleveren. Bovenstaande maakt dat wij de gemeente Almere in de initiatieffase positioneren. De organisatie is zich bewust dat er iets moet gaan veranderen maar of de organisatie ook daadwerkelijk iets met HNW gaat doen is nu nog onduidelijk.

Gemeente Breda

Initiatieffase

De respondenten van de gemeente Breda waren zich er allen van bewust dat er de komende jaren zaken moeten veranderen binnen gemeenteland. Binnen de gemeente Breda is er een projectleider aangesteld die samen met een collega een projectvoorstel voor HNW heeft geschreven. De opdracht zoals beoogd door de ambtelijke opdrachtgever, directeur ssc (Shared Service Center) was om te bekijken hoe er bespaard kan worden op huisvesting. De projectleider heeft een visie geschreven hoe de gemeente Breda om kan gaan met HNW,



waarvan de verwachting is dat de opbrengsten van dit projectplan vele malen groter zullen zijn dan oorspronkelijk bedoeld. In deze visie is niet alleen de huisvesting meegenomen maar zijn ook de principes van HNW meegenomen. Of de opdrachtgever er net zo over denkt als de projectleider weten we niet. In de periode dat we onderzoek deden bij de gemeente Breda was het projectplan net bij de opdrachtgever ingeleverd. Er was nog geen reactie op gegeven. Aanleiding om een bredere visie te ontwikkelen op HNW was volgens de projectleider het volgende:

‘Het gaat om aanpassingsvermogen. We willen ons kunnen aanpassen. Het gaat erom dat we een goed werkgever willen zijn, dat moet je zijn in alles wat je doet. Niet alleen in de middelen maar ook in de wijze waarop je mensen hun functie laat invullen. Daarbij willen we alle mogelijkheden onder de loep nemen en waar mogelijk benutten om zo effectief, efficiënt en plezierig mogelijk de talenten van de werknemers te verbinden met de doelstellingen van de organisatie.’

Gemeente Breda ⁴

Het projectvoorstel HNW dat nu bij de opdrachtgever ligt, moet in 2013 zijn gerealiseerd. Het bevat een doelstelling die aanhaakt op de huidige organisatieontwikkelingsplannen van de gemeente. Er komt uit naar voren dat de organisatie een eerste stap heeft gemaakt in het nadenken over de voordelen die met HNW te behalen vallen en de kosten die daar tegenover staan. Zo staat er in het projectplan:

‘Opbrengst die gerealiseerd kan worden is een kleine €500.000 per jaar vanaf 2014 (€100.000 in 2013). Het gedeeltelijk afstoten van kantoorgebouw C van het gemeentehuis kan een besparing opleveren van €950.000,00 per jaar. Om HNW te laten werken zullen er ook investeringen plaats moeten vinden, gepaard gaande met jaarlijkse kapitaallasten en beheerskosten. De jaarlijkse lasten worden geramd op €200.000.’

(Projectvoorstel Het Bredase Werken, 2011, p. 10)

Hoe men deze berekening heeft gemaakt staat niet in de projectplannen vermeld. Ook de resultaten die HNW daadwerkelijk moet gaan opleveren voor de gemeente Breda staan niet concreet in de plannen benoemd. Verder zijn er ook nog geen duidelijke eisen gesteld waaraan het projectresultaat uiteindelijk moet voldoen.

Kortom, binnen de gemeente Breda is bekend dat de organisatie iets kan en wil gaan doen met HNW. Er is een projectplan gemaakt waarin kort staat aangegeven welke voordelen de organisatie denkt te behalen met HNW. Deze voordelen zijn echter veelal abstracte visies, er wordt alleen een concrete actie genoemd wat betreft de besparingskosten op huisvesting. Er is binnen de gemeente Breda nog geen projectleider aangewezen. Ook is het onduidelijk of het voorgestelde projectplan ook daadwerkelijk ten uitvoer kan worden gebracht omdat de opdrachtgever gedurende dit onderzoek nog ‘groen’ licht moest geven. Omdat de op te



leveren projectresultaten en de eisen waaraan het project moet voldoen nog niet concreet zijn beschreven en er nog geen projectleider is aangesteld, plaatsen we de gemeente Breda in de initiatieffase. Duidelijk is wel dat de gemeente Breda in haar plannen al ver is in de taken die uitgevoerd dienen te worden in de initiatieffase. Er moet echter nog een aantal stappen worden gemaakt om over te kunnen gaan naar de definitiefase.

Gemeente Dordrecht

Ontwerpfase

Rond april 2010 is de gemeente Dordrecht begonnen met het schrijven van een *business case* voor HNW. Aanleiding daarvoor was een organisatiebrede doorlichting. De gemeente ging zich bezinnen op waar de gemeente voor staat en wat haar primaire taken zijn. De eerste ideeën die daaruit voort kwamen waren vooral gericht op het zijn van een mobiele ambtenaar en de daarvoor benodigde aanpassen in de ICT-voorzieningen. Later besloot de gemeente om haar blik te verruimen naar de mogelijkheden van HNW. De gemeente Dordrecht heeft zich in samenwerking met haar werknemers georiënteerd op HNW. Er was een groep van ongeveer vijftieng mensen binnen de organisatie dat is begonnen met zogenaamde informatiesessies.

Deze groep ging gezamenlijk aan de slag om een visie op HNW te ontwikkelen voor de gemeente Dordrecht. Ook startte de gemeente op twee afdelingen, stadsontwikkeling en stadsbestuurscentrum, met een HNW pilot, de werknemers van deze afdelingen mochten tijd- en plaats flexibeler gaan werken. Vanaf januari 2011 heeft de directieraad van de gemeente Dordrecht besloten om een concernportefeuille van HNW te maken en HNW te koppelen aan de organisatieontwikkeling. Volgens de respondenten ziet de gemeente HNW als een autonoom proces waar de gemeente organisatiebreed iets mee moet en wil doen.

De pilot loopt tot de zomer, in mei 2011 start de gemeente met evalueren. Dan zal de gemeente ook bepalen welke randvoorwaarden nodig zijn om HNW verder door te voeren. De gemeente gaat ook nadenken over hoe men aan de benodigde gelden komt om HNW organisatiebreder door te voeren.

Kortom, de gemeente Dordrecht heeft al veel nagedacht over de principes van HNW en de voordelen daarvan voor de organisatie. Er is besloten om een concernportefeuille van HNW te maken en de gemeente is op twee afdelingen gestart met een pilot. Deze pilot zal in mei worden geëvalueerd. Dan zal de gemeente bepalen of deze de principes van HNW organisatiebreed wil doorvoeren en aan welke eisen het HNW traject moet gaan voldoen. Ook zal de gemeente keuzes moeten maken over de benodigde informatie, tijd en geld voor deze investering. Mocht de pilot geen succes zijn dan is het voor de gemeente Dordrecht nu nog mogelijk om het project te beëindigen. Vanwege de vele keuzes die de gemeente Dordrecht de komende periode zal moeten maken, positioneren wij deze gemeente in de ontwerpfase.



Gemeente Enschede**Definitiefase**

De gemeente Enschede is al een tijdje bezig met de vormgeving van haar HNW project. Anderhalf jaar geleden kreeg de gemeente te maken met een grote bezuinigingsopgave. Dat was voor de gemeente de start om zich te gaan oriënteren op anders werken. De gemeente heeft dit onder andere gedaan door bezoeken te brengen aan andere gemeenten. De eerste insteek om als gemeente te kijken naar het anders organiseren van werk was een bezuiniging op huisvesting.

Als snel kwam de gemeente erachter dat ze een integraal concept waarin niet alleen huisvesting maar ook de mensen en middelen meegenomen worden, belangrijker vonden. De gemeente heeft inmiddels al een projectvoorstel geschreven. Deze is tot stand gekomen met veertig werknemers die in groepjes een aantal thema's hebben behandeld. Thema's die aan bod kwamen waren: vertrouwen, innovatie, samenwerken en maatschappelijk ondernemerschap. Ook heeft de gemeente een tijdje geleden een projectleider voor HNW aangewezen. Toen we deze projectleider vroegen naar de projectfase waarin de gemeente Enschede nu zit, vertelde ze het volgende:

'We zitten in een huiswerkfase, dat is een taaie fase. We gaan hierna drie soorten fasen in. We zijn met de virtuele omgeving vooral bezig met inkoop en implementeren. Voor de fysieke kant gaan we een ontwerptraject in.

En voor de mentale kant is het een kwestie van mensen ervaringen laten opdoen. We gaan ook andere stappen zetten zoals alle vaste telefoons eruit en allemaal smartphones erin. Zo gaan we dat komend jaar vormgeven.'

Gemeente Enschede ¹⁴

De positionering van het HNW project binnen de gemeentelijke organisatie zelf is nog onduidelijk. Respondenten gaven aan dat dit nu nog niet gekoppeld is aan de organisatieontwikkelingsplannen of de overige projecten die in de organisatie lopen. Toen we een respondent hierover bevroegen, zei deze:

'Er zijn verschillende projecten die momenteel lopen. We hebben het er al over gehad dat we moeten oppassen dat niet al die projecten naast elkaar gaan lopen. Er is bijvoorbeeld ook een bestuursopdracht vanuit het college bij de topambtenaren gekomen om ook weer over de organisatievorm na te denken. Dus ondanks dat ik zelf in het project zit, vind ik de positie van Slim Werken (benaming voor HNW binnen Enschede) vrij lastig. Hoe deze zich verhoudt tot de andere opdrachten die er lopen is voor mij onduidelijk.'

Gemeente Enschede ¹⁵

Of straks iedereen die bij de gemeente Enschede werkt overgaat op deze nieuwe manier van werken is ook nog niet bekend, daar zullen de komende periode nog keuzes over worden gemaakt. De gemeente heeft al een beeld over de beoogde projectresultaten, deze zullen de komende periode geconcretiseerd moeten worden.



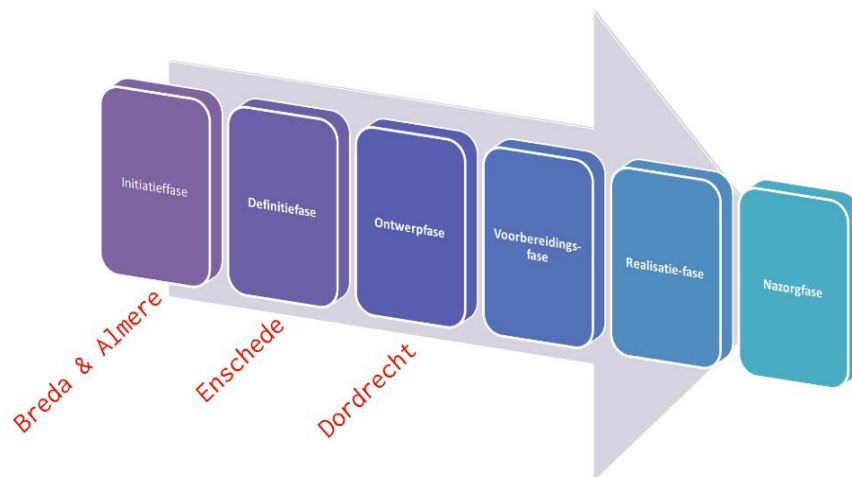
Kortom, de gemeente Enschede heeft zich al georiënteerd op HNW. Er zijn bezoeken gebracht aan andere gemeenten en werknemers hebben via projectteams de mogelijkheid gekregen om na te denken over de invulling die zij willen geven aan HNW binnen de gemeente. De gemeente is nu aan het nadenken over de resultaten die het project straks moet gaan opleveren. De gemeente moet nog keuzes maken over de doelen die ze willen bereiken, deze doelen zullen gekoppeld moeten worden aan de bestaande organisatieontwikkelingsplannen. Er bestaat echter al wel een projectteam.

De gemeente Enschede doorloopt de projectfasen dan ook op een andere wijze dan wij in het projectfasen model hebben geschetst. Omdat de gemeente nog geen keuzes heeft gemaakt over de uiteindelijke resultaten en het op te leveren doel, positioneren wij haar in de definitiefase.

Conclusie stap 2

De vier gemeenten bevinden zich alle nog in het begintraject als het gaat om de projecten rondom HNW. De gemeenten Almere en Breda bevinden zich beide in de initiatiefase. Al zijn er tussen deze twee gemeenten wel verschillen te zien. Zo heeft de gemeente Almere in tegenstelling tot de gemeente Breda nog geen *business case* voor HNW gemaakt. In Breda hebben ze het projectplan voor HNW nog niet gekoppeld aan de organisatieontwikkelingsplannen. Beide gemeenten zijn zich nog niet echt bewust van de voordelen die HNW kan opleveren voor de gemeente.

De plannen die de gemeenten hebben zijn vooral ideaalbeelden. Heldere op te leveren resultaten hebben de gemeenten nog niet gedefinieerd. De gemeente Enschede heeft zich al meer georiënteerd op HNW en bevindt zich qua project in de definitiefase. De gemeente is nu aan het nadenken over de resultaten die het project straks moet gaan opleveren. De gemeente moet nog keuzes maken over de doelen die ze wil bereiken, deze doelen zullen gekoppeld moeten worden aan de bestaande organisatieontwikkelingsplannen. Ondanks dat de gemeente al een projectleider en een projectteam heeft aangesteld is de positionering van het HNW project binnen de gemeente zelf nog onduidelijk. De gemeente Dordrecht bevindt zich in de ontwerpfasen. Deze gemeente is gestart met een pilot, die in mei geëvalueerd wordt. Dordrecht zal daarna keuzes moeten maken als het gaat om de benodigde middelen en de resultaten die HNW moet opleveren voor de gehele organisatie.



Figuur 6: gemeenten & projectfasen

Alle vier de gemeenten zijn nog niet begonnen aan het daadwerkelijk implementeren van HNW binnen de organisatie. Dit betekent dat alle vier de gemeenten nog de mogelijkheid hebben om te bekijken of ze de voorgaande fasen voldoende doorlopen hebben om aan de voorbereidende fase te beginnen. Heldere op te leveren resultaten hebben alle vier de gemeenten nog niet gedefinieerd. Omdat de gemeenten zich nog bevinden in het oriëntatietraject is het nog mogelijk om wijzigingen in de projectplannen door te voeren. Mochten de gemeenten nu nog besluiten dat ze geen heil zien in het doorvoeren van de HNW principes in de organisatie dan is het nu voor alle gemeenten nog gemakkelijk om te stoppen met het project zonder dat dit de gemeente veel geld gaat kosten.

Stap 3: Fasering van gemeenten bekeken vanuit een HRM-perspectief

In deze stap bezien we de HNW projecten van gemeenten vanuit een HRM-perspectief, dit omdat de werknemers in deze stap centraal staan. HNW houdt een organisatieverandering in. We faseren de gemeenten als het gaat om de steun die de werknemers verlenen aan het HNW-project. Reden hiervoor is dat een organisatieverandering volgens ons alleen succesvol kan zijn als de werknemers bij de verandering betrokken worden.

Uit het voorgaande blijkt dat er sprake is van een misfit tussen de visie van de werknemers en de geformuleerde projectdoelstellingen. Uit de tweede stap bleek dat gemeenten zich nog in het begintraject rondom HNW bevinden. Alle gemeenten zijn gepositioneerd in de fasen voorafgaand aan de voorbereidingsfase. Door in deze laatste stap de gemeenten te faseren vanuit een HRM- perspectief ontstaat inzicht in de mate waarin de werknemers steun verlenen aan het project. Door inzichtelijk te maken in welke fase van steun de werknemers zich ongeveer bevinden, kunnen de consultants van Ordina inzicht krijgen in de begeleiding en tools die aangeboden kunnen worden om de werknemers mee te nemen in het project. Wanneer werknemers betrokken worden bij een project ontstaat het noodzakelijke draagvlak. Als er binnen de organisatie geen draagvlak is voor het project is



deze namelijk gedoemd te mislukken. Het is dus belangrijk inzicht te krijgen in de fase waarin werknemers zich bevinden omdat hier bij de doorvoering van het project rekening mee gehouden kan worden.

Fasen van betrokkenheid van werknemers in een veranderingsproces

Voor de fasering van de betrokkenheid van werknemers in een veranderingsproces, maken we gebruik van onderstaand faseringsmodel. Dit model is gebaseerd op het model van Daryl Conner (1992), een expert op het gebied van verandermanagement (p. 148). We hebben voor dit model gekozen omdat deze de fasen die werknemers tijdens een veranderingsproces doorlopen, duidelijk weergeven. Kanttekening die we bij dit model moeten plaatsen is dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen de verschillende werknemers. Het model maakt niet inzichtelijk in welke fase voorlopers en in welke fase sceptici zich zullen bevinden.

Op de horizontale as staat het chronologische tijdsverloop van een verandering aangegeven. De verticale as geeft de mate van steun van de werknemers. Er zijn drie fasen te onderscheiden, te weten: bewustwordingsfase, acceptatiefase en de commitmentfase. De blauwe lijn in het model is de gemiddelde stemmingslijn. De rode lijn geeft de gemiddelde stemmingsafwijking van deze blauwe lijn aan. De schommelingen in stemming hangen af van de mate waarin men een verandering aan zag komen. Het dal is ook dieper naarmate de verandering groter is of de uitkomst onzeker. Ook zal de ene persoonlijkheid sterker reageren op veranderingen dan de andere.



Figuur 7: Fasen van Betrokkenheid in een veranderproces



Voordat het model zal worden toegepast op de vier gemeenten zullen we deze eerst kort toelichten.

1. Bewustwordingsfase

Wanneer werknemers voor het eerst van een verandering horen kunnen ze in lichte verwarring raken. Een verandering wordt aanvankelijk vaak ontkend. Men verzekert zichzelf dat de verandering voor hen niet opgaat en men gaat zijn gang alsof er niets is gebeurd. Dit kan zelfs gepaard gaan met een stemmingsverbetering. Naarmate er steeds meer gesproken wordt over de verandering, wordt men zich steeds meer bewuster van het feit dat hun werk daarvan gevolgen zal ondervinden en dat er niet onder de verandering is uit te komen. Dit kan gepaard gaan met gevoelens van twijfel en boosheid. De stemming daalt. Hoe meer kennis de werknemer in deze periode krijgt van zijn leidinggevende over de verandering, hoe meer deze na verloop van tijd gaat begrijpen van de verandering en wat de positieve uitkomsten zijn. Inzicht in de verandering leidt ertoe dat de stemming van de werknemer verbetert. Deze raakt meer en meer betrokken bij de verandering.

2. Acceptatiefase

Gedurende het organisatieveranderingstraject kan de organisatie ervoor kiezen om pilots op te starten. Werknemers krijgen dan wat meer inzicht in de verandering. Pilots geven de leidinggevenden ook de kans om problemen en zorgen van werknemers te bespreken. Vaak ziet men in dat de verandering toch wel positief is en de stemming van de werknemers verbetert. Wanneer de verandering uiteindelijk daadwerkelijk plaatsvindt, ontstaat er weer een dip. In deze fase wordt ontdekt wat de verandering daadwerkelijk betekent. Men ziet voor- en nadelen in vergelijking met vroeger en gaat op zoek naar wat hem of haar wel of niet bevalt.

3. Commitmentfase

Langzaam maakt men zich de nieuwe verandering eigen. De werknemers krijgen meer zelfvertrouwen en de positieve stemming en betrokkenheid stijgt. Een verandering is pas echt aangenomen als de nieuwe situatie normaal is geworden. Werknemers ervaren de verandering dan als een normaal en integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

Toepassing van het model op de vier gemeenten

Gedurende het veldonderzoek hebben we de respondenten bevroegd over de weerstanden die men tegen komt of denkt tegen te komen in de organisatie als het gaat om de omslag die gemaakt gaat worden naar HNW. Op basis van deze gesprekken zijn we in staat om de vier gemeenten in het zojuist toegelichte faseringsmodel te positioneren.

**Gemeente Almere:****Bewustwordingsfase**

Omdat de organisatieontwikkelingsplannen voor de gemeente Almere pas in januari 2011 zijn gepresenteerd, zijn er nog maar weinig werknemers binnen de gemeente op de hoogte van de veranderingen die er de komende jaren zullen gaan plaatsvinden. Voor de werknemers die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van deze organisatieplannen heeft het eerste contact met het nadenken over de veranderingen al plaatsgevonden.

Voor de andere werknemers zal dit eerste contact moeten plaatsvinden. Omdat de gemeente Almere nog niet is gestart met een project specifiek voor HNW zijn werknemers nog niet op de hoogte van de HNW principes, er is binnen de gemeente dus ook nog geen sprake van weerstand. Daarom hebben we de respondenten binnen de gemeente bevroegd over de te verwachten weerstand rondom veranderingen. Kenmerkend voor de jonge, gemeente Almere is dat men continu bezig is met het bedenken van nieuwe dingen. De oude dingen worden volgens de respondenten weggegooid en de nieuwe dingen worden aangenomen. Zo vertelde een respondent:

‘Gemiddeld genomen kenmerkt de organisatie zich door een heel hoog ambitieniveau. Mensen met een enorme drive, die vooral gaan voor het nieuwe en minder goed zijn in consolidatie en borging. Als we vandaag roepen in de organisatie dat we iets nieuws gaan starten dan heb je gelijk al een stuk of tien man die mee willen doen. De oude dingen worden dan gewoon losgelaten.’

Gemeente Almere³

Wij concluderen hieruit dat de werknemers van deze gemeente gewend zijn om geconfronteerd te worden met veranderingen. Nadeel is dat deze gemeente slecht is in het behouden van dingen, veranderingen zijn in deze gemeente dan ook vaak van korte duur. Er worden continu nieuwe dingen bedacht en er wordt weinig gedaan om de goede zaken in de organisatie te behouden.

Wat betreft de te verwachten weerstand, noemden alle respondenten het willen houden van een eigen plek een belangrijk punt in de organisatie. Deze plek is zowel fysiek in de zin van een vast bureau als het hebben van een aanspreekpunt in de zin van een leidinggevende.

Kortom, de gemeente Almere is te positioneren aan het begin van de bewustwordingsfase. De werknemers van deze gemeente zijn nog nauwelijks in contact gebracht met de aankomende veranderingen. Het enige contact dat ze hiermee zouden kunnen hebben gehad is de introductie van de nieuwe organisatieontwikkelingsplannen voor de jaren 2010-2015. Maar omdat deze pas in januari is rondgestuurd zijn er waarschijnlijk ook nog heel veel werknemers die nog niet op de hoogte zijn. Er is nu slechts een kleine groep binnen de gemeente die zich ervan bewust is dat er de komende jaren iets moet gaan veranderen. Hoe die veranderingen er in de toekomst uit gaan zien is nog niet bekend.



Gemeente Breda:**Bewustwordingsfase**

In november 2010 heeft de gemeente Breda het open innovatiefestival georganiseerd. Thema van dit festival was HNW. In die week heeft de gemeente zich samen met bedrijven en maatschappelijke partners uit de stad, laten verrijken op allerlei thema's die aansluiten op de principes van HNW.

Dat was voor een aantal ambtenaren binnen de gemeente de eerste kennismaking met HNW. Kort daarna zijn er twee ambtenaren aan de slag gegaan met het schrijven van een projectvoorstel over HNW voor de gemeente. Dit voorstel ligt nu ter goedkeuring bij de ambtelijk opdrachtgever. Dat betekent dat er nu nog maar een hele kleine groep binnen de gemeente is die op de hoogte is van de ontwikkelingen rondom HNW. Wel zijn er binnen de gemeente al enkele initiatieven opgestart. Zo werkt de SSC-afdeling al een tijdje flexibel. Ook is er een kleine groep beleidsambtenaren die af en toe thuiswerken. Binnen de gemeente is er nauwelijks sprake van samenwerking tussen de verschillende afdelingen. De projectleiders HNW gaven aan de verschillende initiatieven binnen de gemeente in de toekomst te willen gebruiken, zo zei een respondent:

'Laat overal maar proefballonnetjes en pilots ontstaan. Dan nemen wij naderhand het beste van elk. Dat wordt dan in de toekomst het gemeenschappelijk beleid van de gemeente.'

Gemeente Breda ⁶

Reden waarom deze initiatieven nog niet echt verspreid worden door de organisatie heeft volgens de respondenten te maken met het machtsaspect van kennis. Kennis wordt binnen de organisatie gezien als macht, dat moet je volgens veel werknemers dan ook niet te veel delen. Wat betreft de te verwachten weerstanden in de organisatie, als het HNW project 'groen licht' zou krijgen, hadden alle respondenten het over het wantrouwen van leidinggevenden.

De respondenten hebben de verwachting dat leidinggevenden het moeilijk zullen vinden om het vertrouwen aan hun werknemers te geven. De respondenten verwachtten ook allen dat het organisatieontwikkelingstraject rondom HNW, binnen de gemeente nog jaren zal duren.

Kortom, binnen de gemeente Breda is er nog maar een hele kleine groep mensen die iets weet over de aankomende veranderingen. Doordat de organisatie is opgedeeld in zelfstandig opererende afdelingen zijn er veel werknemers die niet op de hoogte zijn van de vorderingen van sommige afdelingen. Er zijn dus ook nog nauwelijks werknemers binnen de gemeente die zich bewust zijn van het feit dat hun werkwijze in de toekomst gaat veranderen. Dit maakt dat wij de gemeente Breda in de bewustwordingsfase positioneren. De werknemers zullen de komende tijd via gesprekken en de informatie over het projectplan HNW, op de hoogte worden gebracht van de aankomende veranderingen. Het besef dat deze verandering invloed op hun werk heeft zal daarna nog moeten gaan komen.



Gemeente Dordrecht:**Acceptatiefase**

De gemeente Dordrecht heeft een concernportefeuille voor HNW vastgesteld omdat de organisatie aan de slag wil gaan met HNW. Door hier een concernportefeuille van te maken zijn alle werknemers binnen de gemeente zich ervan doordrongen dat er de komende jaren flink wat gaat veranderen. De gemeente Dordrecht werd in de media veel aangehaald als zijnde voorloper op het gebied van HNW. Hierdoor zijn de meeste werknemers binnen de gemeente al geïnformeerd over de komende veranderingen. Het bewustzijn over wat die veranderingen betekenen zal bij de werknemers die betrokken zijn bij het project en werkzaam op de flexibel ingerichte afdelingen sterker zijn dan op de afdelingen die nog volgens 'oud' concept zijn ingericht. Op twee afdelingen binnen de gemeente is men gestart met een pilot voor HNW. Een respondent legt uit waarom voor deze pilot is gekozen:

'We hebben hiervoor gekozen om te bekijken waar de grenzen in de organisatie liggen. Hoe wordt er omgegaan met thuiswerken? Wat wordt er gedaan als iemand 's middags naar huis gaat om van het mooie weer te genieten? We hebben voor deze pilots gekozen om ervaring op te doen over hoe daar binnen de organisatie over wordt gedacht en om te zien hoe werknemers daar mee omgaan.'

*Gemeente Dordrecht*⁹

De pilot zal in mei 2011 worden geëvalueerd. De werknemers die deelnemen aan de pilot hebben al deels ervaren wat de veranderingen daadwerkelijk voor hun werk betekenen. Zo moesten heel veel documenten gedigitaliseerd worden en kreeg een grote groep werknemers een kluisje voor zijn spullen in plaats van een vast bureau met kast.

Weerstand die men in de organisatie verwacht en tot nu toe al is tegengekomen, is vooral dat leidinggevendenden het moeilijk vinden om vanuit vertrouwen te werken.

De gemeente doet er veel aan om werknemers betrokken te laten zijn met de veranderingen, gedurende het traject. Zo is er een roadshow gemaakt waarmee men de organisatie is rondgegaan om te vertellen wat HNW is en wat werknemers kunnen doen. Ook worden specifiek de leidinggevendenden door middel van intervisie en coaching begeleid om de veranderingen in hun werk inzichtelijk te maken.

Kortom, bij de gemeente Dordrecht is er sprake van een sterk commitment voor HNW vanuit de top. Dit blijkt ook uit de concernportefeuille die voor HNW is vastgesteld. De gemeente Dordrecht heeft de aankomende veranderingen al regelmatig gecommuniceerd naar al haar werknemers. De werknemers die deel nemen aan de pilot zijn zich sterk bewust van de veranderingen voor hun werk. Zij bespreken de problemen die ze tegenkomen in hun werk veelvuldig met hun leidinggevende. De andere werknemers zijn zich nu nog alleen bewust van het feit dat er iets gaat veranderen maar wat dat specifiek voor hun werk gaat betekenen is nog niet voor iedereen helder. Daarom positioneren wij de gemeente



Dordrecht op de scheidslijn tussen de bewustwordingsfase en de acceptatiefase. De werknemers weten dat er veranderingen aankomen maar zijn zich nog niet allen volledig bewust van de gevolgen van deze veranderingen voor hun eigen werk.

Gemeente Enschede:**Bewustwordingsfase**

Binnen de gemeente is een kleine groep momenteel aan het nadenken over hoe de gemeente in de toekomst gebruik wil maken van HNW en wat dit voor de gemeente moet gaan opleveren. Deze groep is zich bewust van de aankomende veranderingen. Zo zijn er al een aantal werknemers uit zichzelf flexibel gaan werken om ervaring op te doen. Dit is echter een beperkte groep, de rest van de organisatie is nog niet op de hoogte van het feit dat deze verandering straks misschien wel organisatiebreed doorgevoerd gaat worden. Aanvankelijk begon de gemeente Enschede met de oriëntatie op HNW vanwege een bezuinigingsdoelstelling. In de zomer van 2010 heeft het college van B&W besloten dat de principes van HNW zo belangrijk zijn voor de toekomst van de organisatie dat deze bezuinigingsdoelstelling is weggehaald.

De gemeente Enschede verwacht bij de doorvoering van HNW te stuiten op veel weerstand in de organisatie. In de eerste plaats vanuit leidinggevenden die volgens de respondenten helemaal geen zin hebben om vanuit vertrouwen te werken met de werknemers. In de tweede plaats omdat de gemeente al een slechte ervaring heeft met flexibel werken. In 2001 heeft de gemeente een eerste stap in de richting van een flexibel werkconcept gemaakt. Dat is toen mede vanwege de vuurwerkcramp en de nieuwe werkzaamheden die daardoor ontstonden mislukt. Een respondent vertelde hierover:

‘Ik verwacht dat een aantal mensen het gewoon echt niet leuk gaan vinden. De ervaringen van 2001 zitten diep in de organisatie. Ook bij mensen die dit niet mee gemaakt hebben. Dat is net als dat verhaal van die apen met de banaan (zie bijlage 4).’

Gemeente Enschede ¹⁴

De reden waarom een aantal mensen de verandering niet leuk zal vinden heeft volgens de respondenten te maken met het feit dat een grote groep werknemers ooit hebben gekozen voor een vaste werkomgeving. Deze mensen zien er tegenop om zich te moeten gaan aanpassen. Vanwege de flexibiliteit wordt de werkplek ook een stuk onpersoonlijker, dat is ook iets waar mensen moeite mee denken te hebben. Aan de andere kant geven de respondenten ook aan dat de verandering naar HNW niet zomaar gemaakt is, zo verteld een respondent uit eigen ervaring:

‘Toen ik net ging flexwerken ben ik drie maanden ontregeld geweest. Ik was de weg kwijt, was niet goed digitaal geworden dus kon nergens meer bij. Ik ben echt drie maanden aan het zoeken geweest om dat een beetje in te regelen. Daarna kwam de lol er pas in. En ik was gemotiveerd! Ik ben geen tegenstander maar wilde het echt zelf doen!’

Gemeente Enschede ¹⁴



Kortom, binnen de gemeente Enschede is er commitment voor HNW vanuit de top, dit blijkt uit het verdwijnen van de aanvankelijke bezuinigingdoelstelling. De mensen die nadenken over de realisatie van het HNW project zijn zich bewust van de aankomende veranderingen. De rest van de werknemers moeten nog geïnformeerd worden. Er moet binnen de gemeente nog veel gebeuren om de werknemers betrokken te laten zijn bij het project. Er wordt extra weerstand verwacht vanwege een eerdere mislukte ervaring met flexwerken. Daarom positioneren wij de gemeente Enschede in de bewustwordingsfase.

Conclusie stap 3

Door in deze laatste stap de gemeenten te faseren vanuit een HRM-perspectief valt op dat de mate waarin de werknemers van de gemeenten betrokken zijn bij, of op de hoogte zijn van de aankomende veranderingen nog beperkt is. De gemeenten Almere, Breda en Enschede bevinden zich nog in de bewustwordingsfase. Bij de gemeenten Almere en Breda komt deze fasering overeen met de projectfasering. Bij de gemeente Enschede zou de beperkte mate van betrokkenheid van de werknemers te maken kunnen hebben met eerdere ervaringen. Doordat de gemeente op de hoogte is van de weerstanden binnen de organisatie is deze extra voorzichtig met het informeren van alle werknemers. Het kan zijn dat deze gemeente ervoor kiest om eerst duidelijkheid te hebben over het project zodat daarna de werknemers kunnen worden geïnformeerd. De gemeente Dordrecht is van alle vier de gemeenten het meest actief als het gaat om het betrekken van de werknemers bij de projecten. Via voorlichtingsbijeenkomsten, pilots en informatie worden de werknemers betrokken bij het proces. Deze gemeente bevindt zich daardoor ook in de acceptatiefase. Gemeenten bevinden zich dus nog veelal in de bewustwordingsfase. Het is nog mogelijk om de projectdoelstellingen met betrekking tot HNW aan te passen aangezien werknemers de acceptatiefase nog niet hebben bereikt en dus nog onvoldoende betrokken zijn bij de projecten. De opvattingen omtrent HNW zijn dus nog niet verankerd in de organisatie. Belangrijk is dat de vier gemeenten zich bij de ontwikkeling van de HNW projecten meer gaan richten op het creëren van draagvlak onder de werknemers.

Wanneer er binnen de organisatie geen draagvlak is voor het project is deze gedoemd om te mislukken. Commitment voor het project moet zowel uit de top van de organisatie komen, zoals bij Dordrecht en Enschede, als vanuit de werknemers. Wanneer vanuit beide kanten draagvlak voor de projecten wordt gecreëerd hebben deze projecten volgens ons de meeste kans van slagen.

Het is belangrijk inzicht te krijgen in de fase waarin werknemers zich bevinden omdat hier bij de voortzetting van het project rekening mee gehouden kan worden. Succesvolle verandering kan alleen dan een feit worden als werknemers bereid zijn de benodigde tijd en energie te steken in verwezenlijking van de nieuwe doelen. Een duidelijke doelstelling en commitment vanuit de top helpt werknemers om te gaan met de chaos en spanning die verandering met zich meebrengt.



Figuur 8: Gemeenten en fasen van betrokkenheid in het veranderproces

In welke fasen met betrekking tot Het Nieuwe Werken bevinden gemeenten zich?

Nu de drie stappen zijn doorlopen kan een antwoord worden gegeven op de eerste onderzoeksvraag. Binnen gemeenten is er sprake van een misfit tussen de visies van de werknemers en de geformuleerde projectdoelstellingen voor HNW. Op basis van deze doelstellingen zal de uiteindelijke visie van gemeenten op HNW nooit worden behaald. Hier worden binnen het project namelijk geen doelen voor gesteld en daarom zullen op die punten ook geen acties worden ondernomen. Daarnaast valt op dat gemeenten HNW traditioneel benaderen. Ze zijn vooral bezig met het invullen van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De wijze van werken verandert hier niet door. Het enige verschil is dat werknemers uit het gebouw zijn gehaald en hun werkomgeving verplaatst hebben. De overige kenmerken van HNW zijn niet of nauwelijks terug te vinden in de projecten. De omslag waarbij mensen anders over hun werk na gaan denken heeft binnen gemeenten dan ook nog niet plaatsgevonden.

Dit is ook terug te zien wanneer gekeken wordt naar de lopende projecten van gemeenten. De vier gemeenten bevinden zich allen in het begintraject als het gaat om de projecten rondom HNW. Heldere op te leveren resultaten hebben de gemeenten nog niet gedefinieerd. Alle vier de gemeenten zijn nog niet begonnen aan het implementeren van HNW binnen de organisatie. Dit betekent dat alle gemeenten nog de mogelijkheid hebben om te bekijken of ze de voorgaande fasen voldoende doorlopen hebben voordat ze aan de voorbereidende fase beginnen.



Wanneer gekeken wordt naar de mate waarin de werknemers van gemeenten betrokken zijn bij de aankomende veranderingen is ook te zien dat gemeenten zich nog aan het begin van het veranderingstraject bevinden. Het is nog mogelijk om de projectdoelstellingen met betrekking tot HNW aan te passen aangezien werknemers de acceptatiefase nog niet hebben bereikt en dus nog onvoldoende betrokken zijn bij de projecten. De opvattingen omtrent HNW zijn nog niet verankerd in de organisatie.

Belangrijk is dat de vier gemeenten zich bij de voorzetting van de HNW projecten meer gaan richten op het creëren van draagvlak onder de werknemers. Dit is nu bij de meeste gemeenten nog onvoldoende gebeurd. Wanneer er binnen de organisatie geen draagvlak is voor het project is deze gedoemd om te mislukken. Commitment moet zowel uit de top van de organisatie komen als vanuit de werknemers. Wanneer vanuit beide kanten draagvlak voor de projecten wordt gecreëerd hebben deze volgens ons de meeste kans van slagen. Succesvolle verandering kan alleen dan een feit worden als werknemers bereid zijn de benodigde tijd en energie te steken in verwezenlijking van de nieuwe doelen. Wij adviseren gemeenten om zich nogmaals te bezinnen op de kerntaken die zij onderscheiden voor HNW en de doelstellingen die zij nu in de praktijk trachten te realiseren.

3. Wat moet er bij gemeenten worden gedaan om van de ist-situatie naar de soll-situatie te komen als het gaat om HNW?

In het voorgaande hoofdstuk is aan de hand van drie stappen de eerste onderzoeksvraag beantwoord over de fasen waarin de gemeenten zich bevinden met betrekking tot HNW. In dit hoofdstuk zullen wij antwoord geven op de tweede onderzoeksvraag. Er zal inzichtelijk worden gemaakt wat er moet worden gedaan om de gemeenten van de ist-situatie (huidige situatie) naar de soll-situatie (gewenste situatie) te brengen. De gewenste situatie is volgens ons een gemeentelijke organisatie die alle vier de kenmerken van HNW volledig heeft geïmplementeerd. Om de gemeenten naar deze situatie te leiden zal door de veranderaars zowel aandacht moeten worden geschonken aan het HNW project als aan de mate waarin werknemers betrokken worden bij dit project. We maken dit inzichtelijk aan de hand van onderstaande matrix. We hebben de fasen uit het projectfasen model, zoals deze eerder is gebruikt in H2 stap 2, op de verticale as geplaatst. Op de horizontale as hebben wij de mate van steun van de werknemers voor het project geplaatst, deze fasen zijn afkomstig uit het model van H2 stap 3.

Projectfasen ↑ 6. Nazorgfase & 5. Realisatiefase 4. Voorbereidings- fase & 3. Ontwerpfase 2. Definitiefase & 1. Initiatieffase	Evalueren Informeren	Evalueren Begeleiden	<i>Loslaten</i>
	Faciliteren Informeren	Faciliteren Begeleiden	Faciliteren Ondersteunen
	Instrueren Informeren	Instrueren Begeleiden	Instrueren Ondersteunen
	<i>Bewustwording</i>		
	<i>Acceptatie</i>		
	<i>Commitment</i>		

Figuur 9: Integrale adviesmatrix gericht op de rol van de adviseur

→ **Steun van medewerkers**



In de adviesmatrix staan een aantal acties beschreven die door adviseurs genomen kunnen worden om dichterbij de Soll-situatie te komen. Voor de projectfasen zijn deze roodgekleurde acties: instrueren, faciliteren en evalueren. Voor het betrekken van de werknemers onderscheiden we de blauwgekleurde acties: informeren, begeleiden en ondersteunen.

Stijlen van adviseren

De acties die in deze adviesmatrix (figuur 9) beschreven staan hebben wij gebaseerd op het model situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard (figuur 10). Zij onderscheiden vier stijlen van leidinggeven.

De eerste stijl, is gericht op het informeren van de werknemers. De werknemers bevinden zich in de fase 'Ik wil wel maar ik kan het niet', de werknemer is in deze fase nog niet bekwaam en heeft informatie nodig.

De tweede stijl gaat over het stimuleren of overtuigen van de werknemers. In deze fase is het voor de werknemers nog niet duidelijk of de verandering een positieve of een negatieve uitwerking zal hebben op hun werkzaamheden. De individuele werknemer is wel op de hoogte van de inhoud en heeft een idee hoe hij hiermee om kan gaan.



Figuur 10: Stijlen van leidinggeven

De derde stijl is gericht op de werknemer die wel weet hoe hij moet veranderen maar die onvoldoende gemotiveerd is. De werknemer hoeft niet meer geïnstrueerd te worden over hoe iets gedaan moet worden. De werknemer dient alleen gemotiveerd te worden.

De laatste stijl is de fase waarin je als adviseur niet meer hoeft om te kijken naar de werknemers. De werknemers kunnen zelfstandig aan de slag en behoeven nog maar weinig sturing en ondersteuning.

De projectfasen

Wij hebben ervoor gekozen om de projectfasen zoals deze eerder zijn besproken, in tweetallen te groeperen. De overgangen tussen de fasen verloopt geleidelijk waardoor ook de rol van de adviseur geleidelijk veranderd.



Instrueren

Wanneer wij bijvoorbeeld naar de twee fasen in het begin van het project kijken, de initiatiefase en de definitiefase, dan kunnen we concluderen dat in beide fasen nagedacht wordt over de opbrengsten van een eventuele verandering en de investering die dit met zich mee brengt. Zowel in de eerste als in de tweede fase is het de taak van de adviseur om de organisatie te instrueren in deze keuzes.

Faciliteren

De volgende twee fasen, de ontwerp- en de voorbereidingsfase, gaan in op de vraag welke middelen er nodig zijn om het project te realiseren. In de voorbereidingsfase wordt verder nagedacht hoe er aan de hand van deze middelen voor gezorgd kan worden dat de doelen worden behaald. De taak van de adviseur richt zich hier op faciliteren, het aanreiken van middelen en ideeën aan de organisatie om de keuzes met betrekking tot de middelen en de inrichting van het project te optimaliseren.

Evalueren

De laatste twee projectfasen, de realisatie- en de nazorgfase, zijn de fasen waarin de adviseur afstand neemt. In de realisatie fase wordt het project uitgerold over de gehele organisatie. De adviseur heeft in de eerdere fasen het project kunnen sturen met het aanreiken van instructies en faciliteiten. In de realisatie fase is het de taak van de adviseur om te beoordelen of de gemaakte keuzes de juiste uitwerking hebben op de organisatie, de adviseur gaat hier evalueren. In deze fase zou er eventueel nog bijgestuurd kunnen worden door de adviseur, echter dit kunnen geen grote aanpassingen meer zijn. In de nazorgfase wordt er beoordeeld of het project is geslaagd en bekeken waarom dit juist wel of niet het geval is. Ook hier is het de taak van de adviseur om te evalueren.

Mate van steun van de werknemers

Op de verticale as zien we de mate van steun van de werknemers voor het project. Hierin zijn drie fasen te onderscheiden, de bewustwordingsfase, de acceptatiefase en de commitmentfase. De acties die de een adviseur uitvoert in deze fasen zijn; informeren, begeleiden en ondersteunen.

Informeren

In de eerste fase, de bewustwordingsfase is het de taak van de adviseur om er voor te zorgen dat de werknemers worden voorbereid op de verandering. Deze voorbereiding geschiedt door het geven van informatie met als doel om een duidelijk beeld te schetsen van de verandering. Het moet voor de werknemer duidelijk worden waarom er dingen gaan veranderen en wat deze veranderingen de organisatie opleveren. Daarnaast is het ook belangrijk dat de werknemer wordt geïnformeerd over wat deze verandering voor zijn of haar taak betekent zodat de werknemer hier niet over in onzekerheid verkeert.



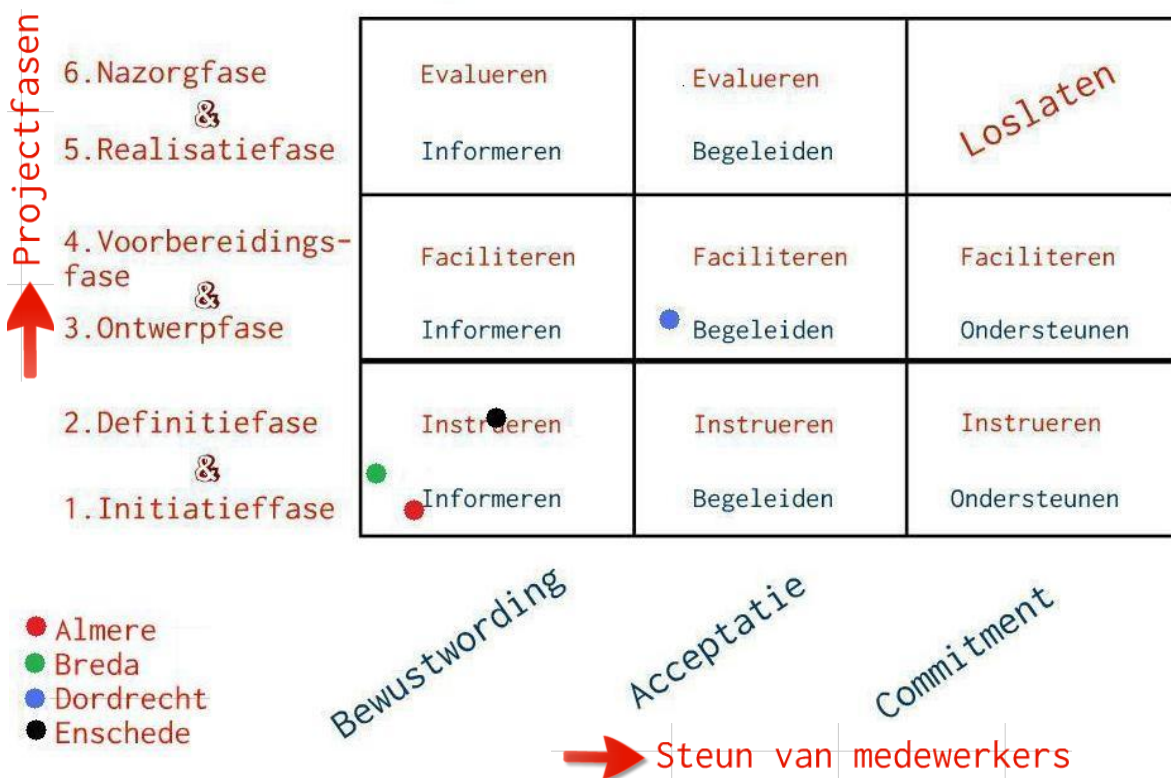
Begeleiden

In de acceptatiefase is het de taak van de adviseur om er voor te zorgen dat de werknemers de juiste begeleiding krijgen. In de acceptatiefase is het de bedoeling dat het voor de werknemers duidelijk is wat de verandering voor henzelf in gaat houden.

Ondersteunen

In de laatste fase, de commitmentfase, is de rol van de adviseur het minst actief. De adviseur moet ervoor zorgen dat de werknemers positief betrokken blijven bij de verandering en dat ze ondersteuning krijgen waar dit nodig is om te zorgen dat het commitment van de medewerkers behouden blijft.

Nadat wij de acties van de adviseur per fase hebben vastgesteld hebben wij de gemeenten in de adviesmatrix geplaatst. Deze plaats is bepaald aan de hand van de resultaten uit stap 2 en 3.



Figuur 11: Adviesmatrix & positionering van gemeenten

De gemeente Almere is aangeduid door middel van een rode stip. De gemeente Almere bevindt zich met het project 'Organisatieontwikkeling' in de initiatiefase, de werknemers bevinden zich in de bewustwordingsfase.



De gemeente Breda, afgebeeld met een groene stip, bevindt zich in dezelfde twee fasen als de gemeente Almere. Wij hebben ervoor gekozen om de gemeente Breda anders te positioneren dan de gemeente Almere. De reden hiervoor is dat Breda zich verder in de initiatiefase bevindt dan de gemeente Almere. In Breda is er al een projectleider aangetrokken die het projectvoorstel heeft geschreven en wordt er nagedacht over een businesscase als het gaat om het project Het Brabantse Werken. In Almere leeft het idee dat er op een andere manier gewerkt moet gaan worden wel, maar er is hier nog geen projectleider benoemd en er is ook nog geen businesscase vastgesteld.

Wat betreft de ondersteuning van de werknemers is de gemeente Breda juist weer minder ver dan de gemeente Almere. In de gemeente Breda is het project nog niet gecommuniceerd richting de werknemers. Terwijl de gemeente Almere de werknemers juist heeft mee laten denken over het organisatieontwikkelingsplan. Vandaar dat Breda, de groene stip, meer richting projectfase staat afgebeeld dan in de richting van betrokkenheid van medewerkers en dat dit bij Almere precies andersom is.

De werknemers van de gemeente Enschede bevinden zich net zoals de werknemers van Breda en Almere in de bewustwordingsfase. Aangezien het project in Enschede al 1,5 jaar loopt en er een hoop werknemers bij betrokken zijn, zijn deze werknemers wel verder in de acceptatiefase dan bij de andere twee gemeenten. De gemeente Dordrecht is zoals in de voorgaande stappen ook al duidelijk werd, het meest ver gevorderd ten opzichte van de andere gemeenten met de invoering van hun project. In Dordrecht is de acceptatiefase al aangebroken en ook de ontwerpfase is van start gegaan.

Conclusie

Aan de hand van de adviesmatrix kan de adviseur bepalen in welke rol hij zich moet opstellen richting de projectleiders en richting de werknemers van de betreffende gemeenten. Aangezien de projecten binnen de gemeenten al van start zijn gegaan is het aan de ene kant belangrijk om als adviseur bewust te zijn van de fase waarin het project zich bevindt. Hebben de gemeenten alles uitgedacht, zijn de keuzes met betrekking tot de middelen gemaakt en in hoeverre kunnen er nog wijzigingen doorgevoerd worden? Aan de andere kant is het ook belangrijk dat de adviseur zich bewust is van de mate waarin de werknemers het project steunen. Want zonder draagvlak wordt het project nooit een succes.

De eerste taak van de adviseur is een analyse te maken van de projectfasen waarin het project zich bevindt ten opzichte van de fase waarin de werknemers zich bevinden als het gaat om HNW. Aan de hand van deze analyse dient de adviseur te bepalen welke actie adequaat is om in de richting van de soll-situatie te komen. In het begin van het project wordt de basis gelegd voor het verdere verloop van het project. In deze eerste fase is het de belangrijkste taak van de adviseur om de organisatie en werknemers van informatie te voorzien. Instrueer de projectleider, gebruik voorbeelden uit andere organisaties en zorg er



‘Vele kleine dingen werden belangrijk door de juiste manier van bekend maken.’

Mark Twain

op deze manier voor dat de organisatie helder heeft wat de verandering kan gaan opleveren. Daarnaast is het belangrijk dat de werknemers mee genomen worden in het proces. Spookverhalen over veranderingen verspreiden zich snel door een organisatie. Door mensen te informeren over de op handen zijnde verandering wordt onzekerheid voorkomen.

De ideale lijn in de adviesmatrix zou een rechte lijn zijn van links onder tot aan rechtsboven. Een veranderingsproces is vaak een roerige periode binnen een organisatie. Er dient daarom rekening gehouden te worden met het feit dat door allerlei onverwachte gebeurtenissen deze lijn niet rechtstreeks loopt van linksonder naar rechtsboven.



4. Aandachtspunten

Tijdens ons veldonderzoek zijn er bij alle vier de gemeenten een aantal onderwerpen meerdere malen door de respondenten aangehaald. Deze punten hadden in eerste instantie niet rechtstreeks betrekking op de beantwoording van de onderzoeksvragen maar omdat deze opvattingen duidelijk onder de respondenten leven, willen wij deze punten middels dit hoofdstuk aan onze opdrachtgever meegeven. De aandachtspunten, zoals wij deze punten willen noemen, die in dit hoofdstuk aan bod komen, zijn: de zorgplicht van de gemeente in haar rol als werkgever, het spanningsveld rondom vertrouwen tussen werknemers en leidinggevenden, de publieke verantwoording van gemeenten en het oude werken versus het nieuwe werken. Wij denken dat het belangrijk is dat Ordina deze aandachtspunten, welke regelmatig werden aangehaald door de respondenten, in het achterhoofd houdt bij advisering aan de gemeenten. Deze aandachtspunten zijn voor sommige respondenten binnen gemeenteland namelijk een issue.

De zorgplicht van de gemeente in haar rol als werkgever

HNW wordt door de gemeenten voornamelijk geassocieerd met thuiswerken. Thuiswerken wordt ook vaak geassocieerd met geen idee hebben waar werknemers mee bezig zijn en hoe het met ze gaat. Hierdoor ontstaat er een angst bij de gemeenten dat zij door HNW niet meer kunnen voldoen aan hun zorgplicht. In Nederland gelden wettelijke regels voor werkgevers en werknemers. Deze regels zijn naast de regels uit het Burgerlijk Wetboek ook vastgelegd in de Arbeidsomstandighedenregeling (Arbo-wet). Deze wettelijke regels gaan over de arbeidsverhouding tussen de werknemer en de werkgever, de toegestane arbeidstijden en de veiligheid en gezondheid op de werkplek. Deze regels gelden ook als je thuis aan het werk bent. Maar hoe verhouden deze regels zich met HNW waarbij de werknemer juist vraagt om meer flexibiliteit en vrijheid?

De bestaande wet en regelgeving hoeven geen barrière te vormen voor de invoering van HNW bij overheidsinstellingen en bedrijfsleven aldus bedrijfsjurist en schrijver van het rapport *'In and out-of-office working: Juridische aspecten van het nieuwe werken voor werkgevers'* Victor de Pous. In zijn rapport pleit hij voor een gedragscode die de arbeidsovereenkomst aanvult. Hierin kunnen de kernwaarden van de organisatie naar voren worden gebracht. Dit kan sturend werken voor de werknemers om zo de bedrijfsrisico's te beperken. Uitgangspunt voor deze gedragscode is bijvoorbeeld het arbeidsbeleid zoals deze ook binnen het kantoorpand geldt. Dit zijn bijvoorbeeld afspraken over de bereikbaarheid van de werknemer maar dit kunnen ook eisen aan de inrichting van de thuiswerkplek zijn.

HNW gaat uit van een in hoge mate volwassen arbeidsrelatie waarbij werkgever en werknemer gezamenlijk tot afspraken komen over inzet en samenwerking en de voorwaarde waaronder dit gebeurt.



Bij de gemeente Dordrecht probeert men deze volwassen arbeidsrelatie tot stand te brengen door de werknemers hier in te begeleiden en op deze manier hier een eerste opzet voor te geven. Zo wordt er bijvoorbeeld voorlichting gegeven over hoe er omgegaan kan worden met de nieuwe vrijheden die HNW met zich mee brengt. Thema's bij deze voorlichting zijn onder andere; 'Wanneer een collega mij om 24.00 uur een zakelijke mail stuurt hoef ik mij niet verplicht te voelen om daar op te antwoorden' en 'Let op je pauzes, maak bijvoorbeeld rustig een wandelingetje'. Om werknemers vervolgens hier aan te herinneren gelden er binnen de organisatie gedragsregels.

Het is voor Ordina belangrijk om in contacten met gemeenten over HNW de zorgen van gemeenten betreffende de bestaande wet- en regelgeving serieus te nemen. Overheidsinstanties hebben een voorbeeldrol en zijn daardoor huivering om in de knel te komen met de bestaande wet- en regelgeving. Door het opstellen van gedragscodes als aanvulling op het arbeidscontract kan dit opgelost worden. Daarnaast is het belangrijk om naast deze juridische oplossing ook te investeren in de werknemer als het gaat om de zorgplicht. Het is belangrijk om alles wat redelijk gezien binnen de mogelijkheden ligt van de werkgever in te zetten voor het welzijn van haar werknemers. De gemeente Dordrecht kan hierbij als voorbeeld dienen.

Het spanningsveld rondom vertrouwen tussen werknemers en leidinggevenden

De overstap naar HNW heeft grote gevolgen voor de leidinggevenden van een organisatie. HNW heeft alleen kans van slagen als deze groep definitief overstapt op een andere wijze van leidinggeven. Leidinggevenden zullen de overstap moeten maken van C3-logica naar V3-logica. C3-logica staat voor *Command*, *Communication* en *Control*. In de klassieke organisatie werd voornamelijk vanuit deze drie principes leiding gegeven. De principes van leidinggeven die bij HNW passen zijn *Vakmanschap*, *Vertrouwen* en *Verbinden* (Schuiling & Wieringen, 2011, p. 75). Vakmanschap is nodig omdat het bij HNW gaat om het ontplooiën van de talenten van mensen. Leidinggevenden krijgen zo steeds meer te maken met mensen die ergens goed in zijn. Vertrouwen is belangrijk omdat leidinggevenden het vertrouwen in werknemers moeten gaan stellen dat zij iets zelfstandig aan kunnen pakken. Wanneer een werknemer niet op kantoor aanwezig is moet een leidinggevende erop vertrouwen dat de werknemer toch zijn resultaten zal halen. Tot slot is het principe verbinding belangrijk. HNW draait om samenwerken, het beste uit elkaar halen en gezamenlijk de mooiste dingen maken. Het uitwisselen van kennis speelt dan ook een belangrijke rol in HNW. Om dit mogelijk te maken is het belangrijk dat leidinggevenden regelmatig contacten hebben met hun werknemers en hun team informeren. Wanneer leidinggevenden hierin zelf een voorbeeldrol vervullen, zullen werknemers deze manier van werken vanzelf overnemen.

Leidinggevenden zullen in plaats van sturend en regulerend leidinggeven, de overstap moeten maken naar een leiderschaprol waarin coaching en facilitering van werknemers



belangrijk is. Toch blijft het voor leidinggeevenden ook belangrijk om meetbare resultaten van werknemers te ontvangen zij blijven tenslotte verantwoordelijk. Loslaten van controle is voor veel leidinggeevenden het moeilijkste deel van HNW. Ze hebben hier vooral moeite mee omdat ze werknemers meer moeten gaan vertrouwen en meer vrijheden moeten geven waar het vroeger ging om controle op resultaten. Het gaat er niet meer om of een werknemer op kantoor aanwezig is maar of deze de gemaakte afspraken nakomt. In de praktijk is te zien dat leidinggeevenden snel terugvallen op hun controlerende gedrag in hun vertrouwde comfortzone. Dit is een misvatting want uit onderzoek blijkt dat werknemers die thuiswerken, 10-15% meer presteren dan werknemers op kantoor. Leidinggeevenden kunnen het proces van loslaten vergemakkelijken door met werknemers af te spreken dat zij hun leidinggeevenden voldoende blijven informeren over hun activiteiten.

Werknemers geven aan dat zij graag meer verantwoordelijkheden voor hun werk willen nemen en meer vertrouwen vanuit hun leidinggeevenden willen ontvangen. Leidinggeevenden zullen hun werknemers bij de overstap naar HNW moeten stimuleren om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun taken. Daarnaast is het belangrijk dat leidinggeevenden hun werknemers ook niet helemaal aan hun lot overlaten. Werknemers moeten wel het gevoel hebben dat er een leidinggevende is waarop ze kunnen terugvallen. Het is dus zaak dat leidinggeevenden de werknemers zelf verantwoordelijk maken voor hun taken maar tegelijkertijd wel aangeven dat ze op de achtergrond altijd aanwezig zijn. Interim manager Ingrid Kerr, legt dit als volgt uit:

'We zetten vijf mensen bij elkaar en die vijf mensen zijn gezamenlijk verantwoordelijk. Dus ik leg uit: we hebben allemaal een Albert Heijn keten. Jullie hebben allemaal een Albert Heijn winkel en daar zijn jullie verantwoordelijk voor. Jullie zijn verantwoordelijk voor de eigen dienstverlening, dus voor de suiker die in de schappen staat, de vakken die gevuld zijn en de mensen die achter de kassa zitten. En als dat niet lukt dan ga je naar je teamleider. Dat is jouw verantwoordelijkheid en die verantwoordelijkheid is essentieel. Dus als je dat mensen gunt dan geef je mensen ook heel veel ruimte.'

*Interim manager*¹⁸

Meer virtueel en op afstand met elkaar werken betekent dat er minder fysiek contact zal zijn tussen leidinggeevenden en werknemers. Toch zal regelmatig fysiek contact belangrijk blijven. Non-verbale communicatie zal altijd een grote rol spelen in de sturing van werknemers. Het geeft leidinggeevenden inzicht in waar de werknemer mee bezig is, op deze manier is deze beter in staat om de werknemer meer vanuit vertrouwen te benaderen. Veel respondenten gaven aan dat het hebben van een thuisbasis voor de werknemers erg belangrijk is en blijft. Leidinggeevenden zullen deze thuisbasis moeten creëren. Leidinggeevenden zullen bij een overgang naar HNW extra aandacht moeten besteden aan persoonlijk contact.

Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door regelmatig bijeenkomsten te plannen met een sociaal karakter.



Voorbeeldgedrag van leidinggevenden is cruciaal bij het veranderen van een organisatie. Leidinggevenden zullen dan ook consequent en verantwoordelijk moeten zijn als het gaat om afgesproken zaken als bereikbaarheid, zichtbaarheid, aanwezigheid op bijeenkomsten met een sociaal karakter, het gebruik van nieuwe media en het nakomen van meetbare resultaten. Dit voorbeeldgedrag moet niet alleen gelden voor de leidinggevenden maar ook voor de werknemers. Leidinggevenden geven aan veel moeite te hebben met het geven van vertrouwen aan hun werknemers. Werknemers moeten transparant zijn in de wijze waarop ze resultaten behalen en zij moeten laten zien dat zij het vertrouwen waard zijn. Op deze manier geven werknemers de leidinggevende ook meer mogelijkheden om dit vertrouwen daadwerkelijk te geven.

Bij de omslag naar HNW zullen leidinggevenden dus een overstap moeten maken van C3-logica naar V3-logica. Vooral het principe vertrouwen zal in de toekomst een sleutelrol spelen in de relatie tussen leidinggevenden en werknemers. In de praktijk blijkt een spanningsveld te zitten tussen de visie van de leidinggevenden en de visie van de werknemers.

Werknemers geven aan meer verantwoordelijkheden op zich te willen nemen en daarin meer vertrouwen van hun leidinggevende te willen ontvangen. Leidinggevenden zeggen grote moeite te hebben met het loslaten van de werknemers en onzeker te zijn over het scheppen van een kader rondom sturing op output. Er is dus een spanningsveld te onderscheiden rondom het thema vertrouwen tussen leidinggevenden en werknemers.

Hoe is dit spanningsveld weg te nemen?

Wij zijn van mening dat het spanningsveld kan worden weggenomen door middel van transparantie. Leidinggevenden geven aan onzeker te zijn over het feit dat ze werknemers moeten sturen op resultaat. Wanneer een werknemer transparant is in de wijze waarop hij zijn resultaten behaald, geeft deze de leidinggevende meer zekerheid dat deze het vertrouwen kan geven. Leidinggevenden kunnen op hun beurt met behulp van trainingen en begeleiding ondersteund worden om werknemers meer los te laten. Daarnaast zullen ze transparant naar de werknemers moeten zijn en moeten aangeven waar het gevoel van onzekerheid bij hun vandaan komt. Dit gevoel zou kunnen ontstaan omdat werknemers te gesloten zijn en hun leidinggevende te weinig informeren.

Deze transparantie kan bijvoorbeeld worden vormgegeven door afspraken te maken over de wijze en de regelmaat waarop werknemers hun leidinggevende informeren. Deze afspraken zouden formeel bevestigd kunnen worden middels functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarnaast zou men gebruik kunnen maken van een besturingssysteem voor projectmanagement. Op deze manier kan de leidinggevende bijhouden hoeveel tijd een werknemer nodig heeft om een project af te ronden en kan deze indien nodig sturing geven. Wel is het belangrijk dat leidinggevenden in dit omslagtraject begeleid worden en een spiegel voor gehouden krijgen.



Als dit laatste niet gebeurt, is de kans groot dat zij sneller zullen terugvallen in hun oude comfortzone en hun oude manier van leidinggeven gebaseerd op controleren zullen continueren.

Publieke verantwoording

Bij de invoering van HNW bij gemeenten dient er rekening gehouden te worden met de publieke verantwoording die gemeenten hebben en voelen richting de overheid en de burgers. Gemeenten dienen zich aan de ene kant te verantwoorden richting de rijksoverheid, hier ontlenen zij hun taken en bevoegdheden aan. Aan de andere kant dienen gemeenten zich ook te verantwoorden richting de inwoners van de gemeente. Nederland is een democratie, hierin wordt uitgegaan van het beginsel van volkssoevereiniteit. Volgens dit beginsel regeren politici, bestuurders en overheidsorganen in de naam van het volk. Ze ontlenen hun macht, via verkiezingen, aan de burgers (Bovens 2007, p.26).

Uit ons onderzoek bij gemeenten kwam de financiële verantwoording van gemeenten in het kader van de publieke verantwoording met betrekking tot HNW duidelijk naar voren. Zoals we eerder hebben vermeld, benaderen gemeenten HNW nog zeer traditioneel. Gemeenten zijn momenteel nog vooral bezig met het invullen van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Waarbij ze vooral ingaan op flexibiliteit binnen het gebouw zelf. Hierbij lopen ze echter aan tegen de bekostiging hiervan.

Voor ongeveer 80% van de inkomsten zijn gemeenten afhankelijk van het Rijk. Dit geld wordt door het Rijk beheerd in het Gemeentefonds en per gemeente wordt apart bepaald welke bedrag er uitgekeerd wordt. Voor het grootste gedeelte zijn de inkomsten vanuit het Rijk ongebonden en dus vrij te besteden door de gemeenten. Het andere deel wordt uitgekeerd voor specifieke doeleinden en zijn gebonden inkomsten. Hierbij is duidelijk omschreven waaraan het geld moet worden uitgegeven (Derksen, 2010, p.175). De gemeenten hebben verschillende bronnen van inkomsten voor de uitvoering van hun taken, naast de inkomsten vanuit het Rijk hebben zij ook inkomsten uit gemeentelijke belastingen en inkomsten uit de verkoop van grond. Het is aan de gemeenten om de begroting ieder jaar sluitend te maken (Derksen, 2010, p.181). De provincie houdt financieel toezicht op gemeenten. Het financiële toezicht door de provincie op gemeenten is gebaseerd op de Gemeentewet. De provincies zien erop toe dat de financiële situatie van de gemeenten gezond is. Hierbij is het doel om te voorkomen dat er gemeenten in ernstige financiële problemen raken. Maar in eerste instantie moet de gemeenteraad er dus zelf voor zorgen dat de begroting in evenwicht is (artikel 189 van de Gemeentewet).

De economische crisis waarin Nederland sinds 2007 in verkeerd, heeft bij veel gemeenten roet in het eten gegooid als het gaat om de invoering van een HNW concept. Aan de ene kant moeten gemeenten gaan bezuinigen omdat ze vanuit het Rijk minder geld krijgen. Aan de andere kant vinden veel gemeenten dat er geen grote uitgaven gedaan kunnen worden



nu de economische crisis de gehele samenleving hard treft.

Zo was de gemeente Almere in 2006 druk bezig met verbouwingsplannen waarbij het gehele gemeentehuis op de schop zou gaan. In het nieuwe ontwerp zou er een werktuin gerealiseerd worden met werkvlekken voor elke afdeling waarvan op een flexibele manier door iedereen gebruik zou kunnen worden gemaakt.

‘Toen kwam de crisis. Er was wel wat geld gereserveerd voor die verbouwing maar toen gaven de raad en het college aan: “met goed fatsoen kunnen we nu niet al die miljoenen daar aan gaan spenderen”.’

*Gemeente Almere*¹

In de gemeente Dordrecht wordt hier door het college hetzelfde over gedacht:

‘Het college geeft aan: op het moment dat het geld gaat kosten wat wij niet meer kunnen investeren in de stad, dan gaat de stad voor. Dat is ook wel een logische denkrichting. Als wij niet kunnen aantonen dat het 1,2 miljoen kost maar 1,6 miljoen oplevert, bij wijze van. Dan is het lastig om dat er doorheen te krijgen. We hebben ook gewoon te maken met de politieke prioriteiten.’

*Gemeente Dordrecht*⁸

Voor gemeenten is de verantwoording over hun financiën richting het Rijk en richting de burgers erg belangrijk. Wij adviseren de consultants van Ordina om zeer helder in kaart te brengen wat de investering in een nieuw werkconcept de gemeente oplevert zodat de gemeente zich zowel richting het Rijk als richting de burgers kan legitimeren over deze uitgaven.

Oud versus Nieuw Werken

Bij alle vier de gemeenten zijn de projecten rondom HNW niet vernoemd naar Het Nieuwe werken. In Breda wordt het project bijvoorbeeld Het Bredase Werken (HBW) genoemd en in Enschede, heet het Slim Werken. Binnen de gemeenten is er bewust voor deze projectnamen gekozen omdat HNW twee verkeerde associaties met zich mee brengt. Allereerst brengt HNW het idee met zich mee dat er zoiets bestaat als oud werken. Daarnaast roept het bij de werknemers het gevoel op dat de manier waarop zij nu aan het werk zijn niet goed is. Het is echter helemaal niet de insteek van HNW om oude manieren van werken als slecht te bestempelen en op die manier af te doen. Het is juist belangrijk om situationeel af te wegen welke werkprincipes het beste passen bij specifieke taken.

Bij projecten die opgezet worden rondom HNW is het belangrijk om aandacht te hebben voor deze twee aspecten. HNW is gericht op het bieden van maatwerk en dient daarom ook op die manier geïntroduceerd te worden. Zo is het bijvoorbeeld goed denkbaar dat bij sommige werkzaamheden of afdelingen binnen een organisatie de traditionele *command & control* manier van werken uitermate goed past, terwijl ergens anders binnen het bedrijf



zelfsturing juist een heel geschikt concept is om tot het beste resultaat te komen (Tijdschrift voor HRM, 2011, p.15). Daarnaast is het belangrijk om bij de introductie van HNW te kiezen voor een projectnaam die geen emoties op het gebied van oud versus nieuw oproept. Denk na over een projectnaam die past bij de gemeente en probeer niet de aandacht te vestigen op 'het nieuwe', dit brengt binnen de organisatie de verkeerde associaties met zich mee.



5. Conclusie

De volgende twee vragen zijn leidend geweest in dit onderzoek: *In welke fasen bevinden gemeenten zich momenteel met betrekking tot Het Nieuwe Werken (HNW)? Wat moet er bij gemeenten worden gedaan om van de ist-situatie naar de soll-situatie te komen als het gaat om HNW?* In deze conclusie zal op bovenstaande vragen een antwoord worden geformuleerd.

In welke fase bevinden gemeenten zich momenteel met betrekking tot HNW?

Uit ons onderzoek bij de vier gemeenten: Almere, Breda, Dordrecht en Enschede is gebleken dat de gemeenten zich met betrekking tot hun HNW-projecten nog in het begintraject bevinden. Alle vier de gemeenten zijn nog in ontwikkeling om HNW in de organisatie te implementeren. De vier kenmerken die wij onderscheiden voor HNW, te weten: plaats- en tijdonafhankelijk, werknemers sturen op resultaat, vrije toegang en gebruik tot kennis en flexibele arbeidsrelaties, worden niet door de gemeenten gebruikt. Opvalt is dat de gemeenten HNW nog vrij traditioneel benaderen, er wordt alleen gekeken naar het organiseren van flexibiliteit in tijd en plaats. De andere kenmerken van HNW worden nauwelijks teruggezien bij gemeenten en als ze al worden teruggezien dan valt op dat daar in de projectplannen niet op wordt gestuurd. Verder valt op dat geen enkele gemeenten HNW al organisatiebreed heeft uitgezet. De gemeente Dordrecht is het meest gevorderd met hun HNW project, zij bevinden zich in de ontwerpfasen. De andere drie gemeenten bevinden zich nog in de eerste twee fasen, initiatiefase en definitiefase.

Wanneer we een fasering maken van gemeenten door te kijken naar de betrokkenheid van de werknemers bij het project, valt op dat alle gemeenten zich bevinden in de bewustwordingsfase. Behalve de gemeente Dordrecht, daar is een grote groep werknemers die deze fase net gepasseerd heeft. De werknemers van de gemeente Dordrecht bevinden zich tussen de bewustwordingsfase en de acceptatiefase. Dit komt waarschijnlijk doordat er in Dordrecht een pilot heeft plaatsgevonden op twee afdelingen. Deze fasering is niet verwonderlijk omdat geen enkele gemeente HNW al organisatiebreed heeft uitgezet. Het is bij alle vier de gemeenten nog mogelijk om de projectdoelstellingen met betrekking tot HNW aan te passen aangezien werknemers de acceptatiefase nog niet hebben bereikt en dus nog onvoldoende betrokken zijn bij de projecten.

Wat moet er bij gemeenten worden gedaan om van de ist-situatie naar de soll-situatie te komen als het gaat om HNW?

De stappen die wij hebben genomen om tot een antwoord op de eerste onderzoeksvraag te komen hebben wij bij de tweede onderzoeksvraag gebruikt om tot een adviesmatrix te komen. Deze matrix maakt duidelijk dat het voor een adviseur allereerst belangrijk is om in kaart te brengen hoe ver het HNW project al gevorderd is binnen de gemeenten.



In de eerste fase is het de belangrijkste taak als adviseur om de projectleiders en werknemers van informatie te voorzien. Instrueer de projectleider en zorg er voor dat de organisatie goed helder heeft wat de verandering kan gaan opleveren.

Daarnaast is het belangrijk dat de werknemers mee genomen worden in het proces. Door mensen te informeren over de op handen zijnde verandering voorkom je dat er weerstand optreedt. Vervolgens dient een adviseur zijn rol per fase aan te passen. De acties die een adviseur kan nemen richting de projectfasen zijn: instrueren, faciliteren en evalueren. Voor het betrekken van de werknemers zijn dit: informeren, begeleiden en ondersteunen.

Aandachtspunten

Wij denken dat het belangrijk is dat de adviseur een aantal aandachtspunten in het achterhoofd houdt bij de advisering aan gemeenten. Allereerst is het belangrijk dat de adviseur rekening houdt met de voorbeeldrol die verwacht wordt van een overheidsinstantie als het gaat om de wet en regelgeving. Gemeenten zijn er met betrekking tot HNW bang voor om in de knel te komen met de zorgplicht die van hen als werkgever wordt verwacht. Door het opstellen van gedragscodes als aanvulling op het arbeidscontract kan dit opgelost worden. Daarnaast is het belangrijk om naast deze juridische oplossing ook te investeren in de werknemer als het gaat om de zorgplicht. Het is belangrijk om alles wat redelijk gezien binnen de mogelijkheden ligt van de werkgever in te zetten voor het welzijn van haar werknemers.

Daarnaast is het ook belangrijk dat de adviseur rekening houdt met de veranderende rol van de leidinggevenden, wanneer er gewerkt gaat worden volgens de principes van HNW. Vertrouwen zal in de toekomst een sleutelrol gaan spelen in de manier van aansturing van werknemers door de leidinggevende. Werknemers geven aan meer verantwoordelijkheden op zich te willen nemen en daarin meer vertrouwen van hun leidinggevende te willen ontvangen. Leidinggevenden geven aan grote moeite te hebben met het loslaten van de werknemers en onzeker te zijn over het scheppen van een kader rondom sturing op output. Een derde aandachtspunt wat naar voren is gekomen uit de interviews is dat het voor het voor gemeenten erg belangrijk is om hun financiën te kunnen verantwoorden richting het Rijk en de burgers. Wij adviseren de consultants van Ordina om zeer helder in kaart te brengen wat de investering in een nieuw werkconcept de gemeente oplevert zodat de gemeente zich zowel richting het Rijk als richting de burgers kan legitimeren over deze uitgaven. Tot slot willen wij nog meegeven dat HNW bij veel mensen de associatie met zich mee brengt dat de manier waarop zij nu werken niet goed is. Het is daarom belangrijk om er voor te zorgen dat het voor de werknemers duidelijk is dat de goede dingen behouden zullen blijven en daar waar dingen handiger, beter en efficiënter kunnen worden gedaan hier over nagedacht zal worden. Het is daarom ook erg belangrijk om bij de introductie van HNW te kiezen voor een projectnaam die geen emoties op het gebied van oud versus nieuw oproept. Denk na over een projectnaam die past bij de gemeente en probeer niet de aandacht te vestigen op 'het nieuwe', dit brengt binnen de organisatie de verkeerde associaties met zich mee.



6. Aanbevelingen

Naar aanleiding van ons onderzoek willen wij in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen doen aan Ordina. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de verhalen die we gehoord hebben binnen gemeenten. Wij zijn van mening dat deze aanbevelingen zeer essentieel zijn bij het op een succesvolle wijze implementeren van HNW binnen gemeenten.

Aanbeveling 1: Visie & doelstelling op HNW

Zoals eerder in dit rapport naar voren is gekomen blijkt er een misfit te bestaan tussen de visie van de werknemers op HNW en de doelstellingen van de gemeenten zoals geformuleerd in de projectplannen op het gebied van HNW. Wil een HNW project binnen de gemeenten een kans van slagen hebben dan is het van belang dat de visie van de werknemers overeenkomt met de doelstellingen van de organisatie over HNW. Als deze niet met elkaar overeenkomen is het onmogelijk om draagvlak te creëren voor het project binnen de gemeenten. Het gevaar bestaat dan, dat de nieuwe manier van werken niet echt gedragen wordt en slechts als een instrumentele (technologische) implementatie wordt gezien door de werknemers. De kracht van HNW, werken op basis van zelfverantwoordelijkheid en vertrouwen zal dan uitblijven. Zoals één van onze respondenten het typeerde:

‘HNW is niet zoiets als Windows 7, je gaat naar de winkel en je koopt het pakket HNW en installeert dat bij gemeenten en vervolgens gaat iedereen op een nieuwe manier werken. Dat is heel anders van karakter en ik vind dat, dat nogal eens een misverstand is, als het gaat over HNW. We schaffen iets nieuws aan en dan gaat het allemaal anders.’

Hoogleraar Arbeidsverhoudingen ¹⁶

Onze eerste aanbeveling is dan ook om er voor te zorgen dat de visie van de werknemers overeenkomt met de doelstelling van de gemeente op het gebied van HNW.

Hoe?

Om de visie en de doelstelling van de werknemers en doelstellingen van de gemeente goed op elkaar aan te laten sluiten is het belangrijk om HNW integraal te benaderen. De vier kenmerken van HNW zijn allemaal opgebouwd vanuit drie componenten. Deze drie componenten worden door de auteurs van het boek ‘Het Nieuwe Werken ontrafeld’ benoemd als de drie B’s, deze zijn: *Bricks*, *Bytes* en *Behavior*. Het component genaamd *Bricks* is gericht op de huisvesting- en faciliteit aspecten van HNW. *Bytes* gaat over het gebruik van nieuwe technologie en *Behavior* gaat over de gedragsaspecten van HNW (Tijdschrift voor HRM, 2011, p. 13). Bij elk kenmerk van HNW is het belangrijk om te bekijken welke invulling deze drie componenten krijgen en of deze overeenkomen met de visie en doelstellingen van de werknemers en de gemeente.



Wat levert dit op?

Wanneer de visie en de doelstellingen binnen de gemeente met elkaar in overeenstemming zijn is het makkelijker om onder de werknemers, draagvlak te creëren voor de veranderingen. Het is daarbij belangrijk de vier kenmerken van HNW integraal te benaderen vanuit de drie componenten. Doordat er gewerkt wordt vanuit drie componenten zorg je ervoor dat de kenmerken zo breed mogelijk zijn uitgedacht. Dit voorkomt verrassingen later in het traject en geeft aan de werknemers een zo'n compleet mogelijk beeld van de veranderingen weer.

Aanbeveling 2: Doorbreken van de hiërarchie om projectmatig werken mogelijk te maken

Kenmerken van HNW zijn onder andere het delen van kennis en het creëren van flexibele arbeidsrelaties. Een voorwaarde om kennis optimaal te kunnen delen is het organiseren van een open netwerkgeving waarin afdelingen en functies geen beperkende rol spelen. Werknemers van de afdeling Burgerzaken kunnen in zo'n organisatie zonder hiërarchische beperkingen kennis uitwisselen met werknemers van de afdeling Financiën omdat alle werknemers in dienst zijn van dezelfde organisatie en niet meer alleen van hun afdeling. Door het creëren van een open netwerkorganisatie kunnen werknemers ongeacht hun functie met elkaar samenwerken aan projecten. Dit kan ook onafhankelijk van een afdeling. De hiërarchie wordt als het ware doorbroken om projectmatig werken mogelijk te maken.

Hoe?

Om projectmatig werken mogelijk te maken binnen een gemeentelijke organisatie zal de bestaande hiërarchie doorbroken moeten worden. In een aantal gemeenten, zoals ook in de gemeente Dordrecht, worden al stappen ondernomen om dit te bereiken. Op basis van de interviews met de respondenten van de gemeente Dordrecht, bevelen wij hiervoor de volgende stappen aan:

- Doorlichting werknemers op talenten

Door de organisatie door te lichten op de talenten van werknemers krijgt de organisatie inzicht over de beschikbare talenten die de organisatie in huis heeft. Hierdoor is het mogelijk om te bekijken welke talenten nodig zijn bij het uitvoeren van een opdracht. Ook kan er worden bekeken aan welke talenten de organisatie behoefte heeft en of de werknemers hieraan voldoen. Zo weet de organisatie ook precies waar op gelet moet worden bij de werving en selectie van nieuwe werknemers.

- Oprichten projectbureaus

Binnen de gemeente Dordrecht wordt gewerkt aan het opzetten van een soort 'klussenplein' ook wel projectbureaus genoemd, zodat werknemers de mogelijkheid krijgen om thema georiënteerd te kunnen werken. Leidinggevenden zouden hier opdrachten kunnen plaatsen waar werknemers zich vervolgens op kunnen inschrijven. Op deze manier kunnen er teams worden samengesteld die samen kunnen zorgen dat het beoogde resultaat behaald wordt.



- Aanpassen functieomschrijvingen

Door werknemers geen vaste functieomschrijvingen te geven, wordt er binnen de organisatie de ruimte gecreëerd om werknemers op meerdere plaatsen in te zetten. De werknemer zit dan niet meer vast aan één afdeling of één vaste taak.

- Gebruik maken van een besturingssysteem voor projectmanagement

Wanneer werknemers meer gaan werken op een projectmatige basis is het belangrijk dat de verantwoordelijke leidinggevenden precies weten welke werknemers zich met welke projecten bezighouden. Dit kan georganiseerd worden door gebruik te maken van een besturingssysteem voor projectmanagement. Middels dit systeem kunnen de leidinggevenden bijhouden hoeveel uren werknemers maken en aan welke projecten ze werken. Op deze manier kan worden voorkomen dat werknemers te veel of te weinig aan opdrachten werken of dat bepaalde opdrachten niet worden gedaan.

Wat levert dit op?

Door het doorbreken van de hiërarchie om zo projectmatig werken mogelijk te maken, creëert de organisatie de mogelijkheid om vrij kennis uit te wisselen. Door kennis te delen en samenwerken mogelijk te maken, wordt voorkomen dat werknemers zaken dubbelop gaan doen. Werknemers zijn daarnaast gemotiveerder omdat ze zelf bepalen aan welke 'klussen' ze werken. Dit wordt hen niet meer opgelegd of opgedrongen. Ook leren werknemers elkaar beter kennen doordat ze veel meer gaan samenwerken, projectmatig werken kan dus een bijdrage leveren aan de teambuilding van de organisatie. Door in teams te werken kunnen werknemers elkaar stimuleren om tot ambitieuze en innovatieve ideeën te komen.

Groepsgevoel kan ervoor zorgen dat werknemers ernaar streven om tot het beste resultaat te komen. Tot slot, werken op een projectmatige basis maakt mogelijk dat werknemers hun talenten leren ontdekken, deze kunnen ontplooiën en van elkaar kunnen leren.

Aanbeveling 3: Betrokkenheid van werknemers vergroten

HNW is een organisatieverandering die vraagt om een omslag in het denken van de werknemers. Zo moeten werknemers meer gaan werken vanuit het nemen van eigen verantwoordelijkheid en zullen ze verantwoording moeten afleggen over het behalen van hun resultaten. Bij bijna iedere organisatieverandering stuiten de veranderaars op weerstand, dit komt voort uit het feit dat mensen onzekerheid willen vermijden of bang zijn om zaken zoals hun status of macht te verliezen. Daarom is het belangrijk dat de implementatie zorgvuldig plaatsvindt. Het is verstandig om alle werknemers zo nauw mogelijk bij het veranderingsproces te betrekken. Op deze manier wordt de acceptatie van werknemers vergroot en zal de weerstand afnemen. Wij zijn ons ervan bewust dat vele consultants deze aanbeveling als vanzelfsprekend of als 'een open deur' zullen ervaren. Toch blijkt in de praktijk dat het betrekken van werknemers in een vroeg stadium van een verandertraject nog te weinig gebeurt, daarom willen wij hier nogmaals de aandacht op vestigen.



Hoe?

Het vergroten van de betrokkenheid van werknemers kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Wij hebben onze mogelijkheden gebaseerd op de strategieën die door Richard Daft in zijn boek *'Organisatietheorie- en ontwerp'* worden genoemd (2006, p 358- 364). Wij noemen de volgende punten:

- Afstemming van behoeften en doelen

Voorkom dat werknemers andere behoeften en ideeën bij het project hebben dan de doelen van het project nastreven. Meestal zullen werknemers de verandering het direct ervaren. Wanneer het project is afgerond en de werknemers niet voorzien zijn in hun behoeften zullen ze teleurgesteld zijn en minder committent tonen. Creëer daarom een gezamenlijk gevoel van urgentie, dit kan door samen met de leidinggevenden en werknemers te praten over de noodzaak om te veranderen en over de vraag hoe het werk anders ingericht kan worden om de organisatie te verbeteren.

- Communicatie & training

Door de werknemers middels communicatiemiddelen regelmatig te informeren over de aankomende verandering en de gevolgen daarvan voor de werknemers, voorkomt men misverstanden en weerstand. Werknemers kunnen zich dan al tijdig voorbereiden op wat komen gaat. Open communicatie biedt leidinggevenden vaak ook de gelegenheid uit te leggen welke stappen genomen moeten worden om te voorkomen dat de verandering negatief uitpakt. Zij zijn in staat om in te schatten welke begeleiding werknemers nodig hebben en kunnen trainingen organiseren.

- Participatie via pilots

Door werknemers al in een vroeg stadium te laten participeren, krijgen zij sneller het idee dat ze bij de verandering betrokken worden. Werknemers zullen de verandering beter begrijpen omdat ze al een gedeelte hebben kunnen ervaren. Het opzetten van een pilot kan een effectieve manier vormen om werknemers bij een verandering te betrekken. Tevens bied een pilot de leidinggevenden de mogelijkheid om te ontdekken waar mensen tegen aan lopen. Dit kan meegenomen worden bij het organisatiebreed implementeren van de verandering.

- Maak gebruik van succesverhalen

Een handig hulpmiddel bij het vergroten van de betrokkenheid is het gebruik maken van de voorlopers. Dit kunnen mensen binnen of buiten de organisatie zijn. Betrokken werknemers zullen sneller hun best doen om een verandering tot een succes te maken. Een respondent van de gemeente Dordrecht zei hierover:

'Wij zijn echt begonnen met mensen die er zin in hadden en hebben gevraagd: wie vind het interessant om te gaan experimenteren en oefenen? Die mensen hebben zichzelf



opgegeven. Dat zijn mensen die er dus iets mee willen.'

Gemeente Dordrecht ⁸

Begin dus met het overtuigen van een kleine groep en verspreidt deze energie daarna als een soort olievlek over de rest van de organisatie. Het enthousiasme van deze mensen zal zijn vruchten afwerpen in de rest van de organisatie.

Wat levert dit op?

Door werknemers al in een vroeg stadium bij een verandering te betrekken door ze te informeren, naar hen te luisteren, training aan te bieden of te laten participeren, zullen zij de verandering minder als dwang ervaren en daardoor sneller bereid zijn om de verandering te accepteren. Iedere verandering stuit op weerstand in de organisatie. Door een verandering niet alleen *top-down* maar ook *bottum-up* te benaderen, zullen werknemers sneller het idee hebben dat ze bij de verandering zijn betrokken. Betrokken werknemers zullen sneller hun best doen om de verandering tot een succes te maken. Door werknemers al in een vroeg stadium bij een verandering te betrekken zullen leidinggevenden gedurende het traject minder moeite hoeven te doen om de weerstand te doorbreken.



7. Discussie

In november 2010 zijn wij begonnen met ons te verdiepen in de trend HNW. Als snel kwamen wij erachter dat HNW niet in één definitie te vangen is. HNW is een begrip dat meer te omschrijven is als een 'way of life' dan als een helder concept.

De grootste invloed op dit onderzoek heeft de keuze om HNW aan de hand van vier kenmerken te typeren gehad. Wij hebben ervoor gekozen om HNW aan de hand van vier kenmerken te typeren en aan de hand daarvan de vier gemeenten te 'beoordelen'. Wanneer u de resultaten uit dit onderzoek wilt vergelijken is het heel erg belangrijk te beseffen vanuit welke uitgangspunten HNW benaderd is. Aangezien er geen enkele gemeente was die alle vier de kenmerken van HNW gebruikt, kan er gediscussieerd worden of deze vier kenmerken misschien te ambitieus zijn voor gemeenten en daarom niet passend genoeg. Ook kunnen we ons afvragen of het wel nodig is dat gemeenten alle vier de kenmerken hanteren. HNW vraagt om maatwerk, het zal dan ook nooit overal op dezelfde manier worden toegepast.

Een andere belangrijke keuze die van grote invloed is geweest voor dit onderzoek, is de keuze voor de vier gemeenten. Deze vier gemeenten hebben allemaal een project op het gebied van HNW. Alle gemeenten zijn zij tot de conclusie gekomen dat HNW voordelen kan opleveren voor de organisatie en een antwoord kan zijn op de huidige ontwikkelingen, vooral vergrijzing en bezuinigingen. Wij hebben in dit onderzoek geen gemeenten meegenomen die er bewust voor hebben gekozen om geen project op het gebied van HNW te starten. De sceptici vallen in dit onderzoek volledig buiten beschouwing. Zowel de sceptici aan de top van de organisatie als de werknemers in de gehele organisatie. Wij hebben gedurende het veldonderzoek alleen gesproken met werknemers die betrokken zijn bij de projecten die er binnen de gemeenten lopen. Dit waren werknemers die ofwel projectleiders HNW waren, mee hadden gedacht over de opzet van het project of mensen die hebben geparticipeerd in een pilot. Ondanks dat deze werknemers binnen hun gemeente allemaal voorlopers waren op het gebied van HNW, verschilden zij enorm in opvattingen. Het zou een interessant vervolgonderzoek zijn om ook de sceptici binnen gemeenten te betrekken in een onderzoek naar HNW. Dit zal wellicht tot gevolg hebben dat het beeld van de fasen waarin gemeenten zich bevinden wijzigt.

‘Iets wat kort uitgedrukt is kan de vrucht zijn van veel en langdurig nadenken.’

Friedrich Nietzsche

8. Methoden

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de wijze waarop het onderzoek is opgezet en waarom bepaalde keuzes voorafgaand en gedurende het onderzoek zijn gemaakt. Zoals het citaat van Nietzsche aangeeft, ligt aan veel zaken die aan het begin van dit adviesrapport kort zijn toegelicht, een proces van veel en langdurig nadenken ten grondslag. Er zal in dit hoofdstuk verantwoording worden gegeven over de keuzes die met betrekking tot de onderzoeksaanpak zijn gemaakt. Aan bod komen onder andere de onderzoeksmethode, de selectiemethoden van de respondenten en de analyse van de onderzoeksdata. Tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek toegelicht.

Onderzoeksvraag & methode

We hebben ervoor gekozen om voor de beantwoording van de vraagstellingen gebruik te maken van een kwalitatieve onderzoeksaanpak. De hoofdvragen van dit adviesrapport luiden: *‘In welke fase bevinden gemeenten zich momenteel met betrekking tot HNW? Wat moet er bij gemeenten worden gedaan om van de ist-situatie naar de soll-situatie te komen als het gaat om HNW?’* Dit zijn veelomvattende vragen, maar tegelijkertijd zijn het vragen waarin duidelijke kaders zijn gesteld. We hebben de hoofdvragen ingekaderd door alleen onderzoek te doen naar de wijze waarop een gemeente in haar rol als werkgever gebruik zou kunnen maken van HNW. De keuze hiervoor ligt in het feit dat de werknemers vaak een doorslaggevende rol spelen in organisaties. Als de werknemers veranderen zal dit vanzelfsprekend invloed hebben op de dienstverlening en de efficiëntie van een gemeentelijke organisaties. De mensen die bij de gemeente werkzaam zijn, worden daarom ook wel gezien als de kritische succesfactor van de gemeentelijke dienstverlening. Daarnaast heeft HNW volgens ons primair invloed op de wijze waarop een organisatie omgaat met haar werknemers. Tot slot zijn wij van mening dat HNW gepaard gaat met een grote omslag in de organisatie, het is alle aspecten van de organisatie rakend en kan daarom niet van de één op de andere dag geïmplementeerd worden. Daarnaast starten ook niet alle gemeenten op hetzelfde moment met het invoeren van HNW. Dat is de reden dat we onze onderzoeksgemeenten hebben verdeeld in adoptatiecategorieën om zo te kunnen bepalen in welke fasen met betrekking tot HNW zij zich bevinden.

De belangrijkste onderzoeksmethode zijn semi-gestructureerde interviews geweest. In de oriëntatiefase van dit onderzoek is een literatuurreview gemaakt. Deze vormde de basis voor onze theoretische onderbouwing. Ook zijn er informele gesprekken gevoerd met werknemers van Ordina.



Deze oriëntatiefase is input geweest voor het opstellen van de onderzoeksvragen en de topiclijst voor de interviews (zie bijlage 3). De interviews waren bepalend bij de beantwoording van de vraagstellingen en onderzoeksvragen.

Wetenschapsfilosofische benadering

Het wetenschapsfilosofisch uitgangspunt van dit onderzoek was de interpretatieve onderzoeksbenadering. Dit hield in dat wij keken naar de visies van verschillende deskundigen en respondenten. We hebben deze verschillende visies gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Door vergelijking en analyse hebben we geprobeerd om patronen te ontdekken. Wij beseften dat wijzelf als onderzoekers enigszins gekleurd waren en bepaalde vooronderstellingen hadden. Voor ons was Het Nieuwe Werken bij de start van dit onderzoek nog onbekend terrein. Het intensieve contact met de afdeling 'Samen Slimmer Werken' van Ordina heeft ons daarin beïnvloed en gevormd. Dit is ook de reden dat wij aan het eind van ons veldonderzoek nogmaals met twee experts hebben gesproken. Zij hebben een kritische noot geplaatst bij onze resultaten. Dit hebben wij meegenomen in onze adviezen. Tot slot, zijn wij ons ervan bewust dat wij als onderzoekers elkaar beïnvloedden maar tegelijkertijd ook van elkaar verschilden in opvattingen. Daarom hebben wij de analyse van onze interviews apart van elkaar gedaan om deze later naast elkaar te leggen.

Onderzoeksaanpak

We hebben voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een gefaseerde onderzoeksaanpak. De eerste fase bestond uit een oriëntatie op de vraag zoals geformuleerd door onze opdrachtgever en het maken van samenwerkingafspraken. In de tweede fase hebben we het probleem geformuleerd en een plan van aanpak geschreven. Daarnaast heeft er in deze fase een verdiepend literatuuronderzoek plaatsgevonden. In de derde fase werd het plan van aanpak vastgesteld. In deze fase hebben we keuzes gemaakt over de doelstellingen van de adviesopdracht. Aan de hand van deze doelstellingen zijn de te onderzoeken organisaties en sleutelpersonen voor dit onderzoek bepaald. De vierde fase was de uitvoeringsfase, deze fase is ingevuld door het analyseren van documenten die verkregen zijn bij de gemeenten en het afnemen van interviews. Daarnaast was het voor onze eigen beeldvorming en het plaatsen van het onderzoek in een bredere context waardevol om te praten met experts op het gebied van Het Nieuwe Werken. Tot slot, hebben we in de vijfde fase het advies afgerond en gepresenteerd. Ook heeft er een evaluatie plaatsgevonden.

Veldonderzoek

We hebben ervoor gekozen om gedurende dit onderzoek 18 semi-gestructureerde interviews af te nemen (zie bijlage 2). Dit betekent dat de interviewvragen niet van te voren geheel zijn vastgelegd maar dat de interviews afgenomen zijn aan de hand van een vooraf opgestelde lijst van onderwerpen.



Deze topiclijst (zie bijlage 3) was in de basis voor alle geïnterviewde personen hetzelfde, maar het gesprek dat hieruit voortkwam was steeds verschillend. Dit bood ons de mogelijkheid om door te vragen op onderwerpen waarover de geïnterviewde veel kennis had of een sterke mening was toebedeeld.

Om onze informatie over gemeenten te verzamelen hebben we 15 interviews afgenomen met verschillende werknemers uit de vier gemeenten. Daarnaast hebben we een drietal interviews afgenomen met experts die allen een unieke expertise hebben op het gebied van werken. Zo hebben wij geprobeerd om een beter beeld te krijgen van de rol die Het Nieuwe Werken kan spelen bij gemeenten. We begonnen met een interview met een hoogleraar op het gebied van Arbeidsverhoudingen, dhr. Roel Bekker. Hij was in 2007 secretaris-generaal voor de vernieuwing van de rijksdienst. Hij gaf daarbij leiding aan het terugdringen van de bureaucratie en het verminderen van administratieve lasten. Dit moest leiden tot een bezuiniging van 750 miljoen euro waarbij het aantal rijksambtenaren flink moest afnemen. Op basis van dit interview en de gevonden wetenschappelijke literatuur hebben we onze topiclijst voor gemeenten samengesteld.

Nadat we onze informatie bij gemeenten hadden verzameld, hebben we nogmaals interviews met experts gehouden. Beide interviews vonden plaats met experts op het gebied van HRM, waarbij de één de theoretische focus benadrukte en de andere expert de praktische kant toelichtte. De theoretische focus is behandeld middels een interview met een hoogleraar op het gebied van HRM van de studie Bestuurs- en Organisationswetenschap, dhr. Peter Leisink. Hij publiceert regelmatig over organisatieveranderingen en veranderingen in arbeidsverhoudingen. Verder adviseert hij organisaties op het gebied van human resource management, employability en leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De praktische kant is toegelicht door interim manager Ingrid Kerr. Zij is momenteel bezig met het invoeren van HNW bij de provincie Utrecht. De inzichten die deze interviews opleverden hebben we gebruikt voor de analyse en de rapportage van het onderzoek.

Selectie gemeenten

We hebben ons veldonderzoek verricht bij vier gemeenten, te weten: Almere, Breda, Dordrecht en Enschede (zie bijlage 1). Deze gemeenten zijn gekozen uit de G32, het netwerk van de 32 grootste gemeenten van Nederland. Daarbij zijn de vier grootste gemeenten Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Rotterdam niet meegerekend. We hebben via de gemeentesites en persberichten proberen te achterhalen welke gemeenten al nadenken over het anders organiseren van werk. Vervolgens hebben we uit dit netwerk gekozen voor vier gemeenten uit vier verschillende provincies met een ongeveer gelijk inwoneraantal. Bij deze gemeenten hebben wij in kaart gebracht waarom zij er voor gekozen hebben om hun



rol van werkgever anders in te richten. Kanttekening hierbij is dat we van tevoren nog niet wisten hoever elke gemeente exact was met HNW.

Dit werd gedurende het onderzoek duidelijk. In de praktijk bleek dat alle gemeenten bekend waren met HNW maar ieder het op een andere manier gebruikten in de gemeentelijke organisatie. Uiteindelijk zijn wij uitgekomen op de volgende gemeenten: Dordrecht, Almere, Breda en Enschede.

Respondenten gemeenten

We hebben respondenten gesproken waarvan wij verwachtten dat zij waardevol voor ons onderzoek waren en kennis hadden over de rol die HNW kan spelen bij gemeenten. We hebben via de netwerksite LinkedIn diverse werknemers van de vier gemeenten benaderd. Via deze respondenten hebben wij tips en ingangen gekregen voor nieuwe respondenten. Nadeel van deze sneeuwbalmethode is dat deze werknemers deels bepaalden welke mensen we te spreken kregen. Omdat wij ons wilden richten op de mensen binnen de gemeenten die al actief betrokken zijn met HNW heeft dit vooral in ons voordeel gewerkt. De mensen die wij hebben benaderd waren vaak goed op de hoogte over de ontwikkelingen omtrent HNW in de gemeente. Kenmerkend voor onze respondenten is dat allen al een beeld hadden bij Het Nieuwe Werken en op eniger wijze binnen de gemeentelijke organisatie actief betrokken waren met dit onderwerp. Deze respondenten hadden dan ook allen een sterke voorkeur voor een nieuwe manier van werken. De opvattingen van sceptici binnen een gemeentelijke organisatie hebben wij niet meegenomen in dit onderzoek. Wel merkten we dat de respondenten onderling vaak verschilden in opvattingen.

Binnen de gemeenten hebben we met mensen gesproken met verschillende functies, zoals met afdelingsmanagers, directeuren, teamleiders, organisatieadviseurs en projectmanagers (zie bijlage 2). Kenmerkend voor de respondenten was dat ze allen een leidinggevende functie hadden of betrokken waren bij het P&O beleid van de gemeenten.

Dataverwerking en analysemethoden

Alle interviews zijn met een digitale memorecorder opgenomen en daarna getranscribeerd. Vervolgens zijn de interviews aan de hand van een aantal topics geanalyseerd. Los van elkaar hebben wij alle interviews doorlopen en voorzien van codes. Naderhand hebben wij alle interviews naast elkaar gelegd en gekeken welke interpretaties wij hadden gemaakt. Op deze manier hebben wij willen voorkomen dat er zaken over het hoofd werden gezien of op een verkeerde manier werden geïnterpreteerd. Op basis van de gevonden informatie en de reeds verzamelde literatuur zijn aanbevelingen geformuleerd waarin de thema's zijn meegenomen en verwerkt.



Literatuurlijst

Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change*, New York: Villard Books, p. 148

Daft, R. (2006). *Organisatietheorie- en Ontwerp*, Den Haag: Sdu Uitgevers bv

Haterd, B. V. (2010). *Werken Nieuwe Stijl*. A.W. Bruna Uitgevers B.V.

Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Twist, M.J.W. van, (2007). *Openbaar bestuur*, beleid, organisatie en politiek. Deventer: Kluwer.

Derksen, W. S. (2010). *Lokaal bestuur*. 's-Gravenhage: Overheidsmanagement.

Lange, W. de, Peeters, P., Heijden, H. van der, (2011). *Tijdschrift voor HRM*. Leiden: Van Vliet

PMWIKI, (2011). Platform projectmanagement. Geraadpleegd op 10 april 2011, van <http://www.pmwiki.nl/index.php/Faseren>

(VNG.nl, februari 2011). Geraadpleegd op 11 februari 2011, van www.vng.nl: http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Factsheets_2010/Factsheet_Werkgeverschap.pdf

(VGS.nl, april 2011). Geraadpleegd op 12 april 2011, van www.vgs.nl: <http://www.gemeentesecretaris.nl/actueel/nieuwsberichten/849-deuren-van-gemeentehuizen-gaan-open-met-s2s.html>

(VGS.nl, april 2011). Geraadpleegd op 12 april 2011, van www.vgs.nl: <http://www.gemeentesecretaris.nl/actueel/nieuwsberichten/874-scenarios-goed-werkgeverschap.html>

Projectplannen van de gemeenten:

Breda, Projectvoorstel Het Bredase Werken, maart 2011.

Enschede, Projectplan Slim Werken, november 2010.

Almere, Organisatie ontwikkelingsplan 2010-2015, januari 2011.

Dordrecht, Projectplan Het Nieuwe Werken Dordrecht, 1 juli 2010.



Bijlage 1 Profielschets Gemeenten

Gemeente Almere

Provincie: Flevoland

Inwoneraantal: 190.699

De gemeente Almere bestaat sinds 1975 en is één van de jongste gemeentes van Nederland. De gemiddelde leeftijd van de ambtenaren zit rond de 45 jaar. De respondenten uit de gemeente gaven aan dat de gemeente bekend staat om haar vooruitstrevendheid, dynamische omgeving en continue innovatie. De gemeente is wat minder sterk in het behouden van de goede dingen. Reden hiervoor is haar continue streven naar vernieuwing, zo zei iemand:

‘Als we hadden gekund met de hele stad verhuizen naar een nieuw stuk grond en een nieuw Almere opbouwen, hadden we dat gedaan. Dat is denk ik ook het leuke van Almere, we bedenken geen 2.0 versies. We bedenken gewoon wat nieuws en het oude gooien we weg.’

Gemeente Almere ²

Gemeente Breda

Provincie: Brabant

Inwoneraantal: 141.750

De gemeente Breda bestond al in de tijd van de Middeleeuwen. De gemiddelde leeftijd van de ambtenaren binnen de gemeente zit rond de 42 jaar. De organisatie kent veel verschillende afdelingen die nauwelijks met elkaar samenwerken. De gemeentelijke organisatie heeft momenteel zestien directeuren, waarover een respondent zei:

‘In de nieuwe structuur gaan we naar uitvoerende directies en een concern directie, dat is gewoon veel helderder. Dan krijg je ook veel minder eilandjes.’

Gemeente Breda ⁶

Gemeente Dordrecht

Provincie: Zuid-Holland

Inwoneraantal: 118.811

De gemeente Dordrecht bestond al in de 12^e eeuw en kreeg in het jaar 1220 stadsrechten. Dat maakt Dordrecht tot één van de oudste gemeenten van Nederland. De gemeente Dordrecht maakt onderdeel uit van het samenwerkingsverband, de Drechtsteden. De respondenten typeerden de gemeente als ambitieus, innovatief en progressief. Over de organisatiecultuur zei een respondent:

‘Wij zijn vrij informeel en makkelijk in de omgang. Dat is denk ik wat Dordrecht typeert. We hebben ook wel lol in uitdagingen en nieuwe dingen.’

Gemeente Dordrecht ¹²



Gemeente Enschede

Provincie: Overijssel

Inwoneraantal: 157.797

Enschede is ontstaan in de vroege Middeleeuwen en is vooral bekend vanwege de textielproductie die zich in de 18^e eeuw in de stad ontwikkelde. Binnen de gemeente hebben de vijftig plus ambtenaren de overhand. In het jaar 2000 vond er in de stad een grote vuurwerkcramp plaats waarbij de woonwijk Roombeek werd verwoest. Deze vuurwerkcramp heeft een grote impact gehad op de gemeentelijke organisatie. Zo had de ramp tot gevolg dat er veel tijdelijk personeel werd aangetrokken om de verwoeste wijk op te bouwen en procedures door te lichten. Dit vroeg veel van de flexibiliteit van de gemeentelijke organisatie. De organisatiecultuur wordt door een respondent als volgt omschreven:

‘Hier is het toch vrij open en transparant en resultaatgericht. Maar ook binnen deze organisatie zie je verschillende culturen’

Gemeente Enschede ¹³



Bijlage 2 Lijst met respondenten

Gemeente Almere

29 maart 2011

- | | |
|-----------------------|---|
| 1. Mevr. P. Nijenhuis | Afdelingsmanager burgerzaken & belastingen |
| 2. Dhr. R. Burgler | Directeur stafdienst bedrijfsvoering |
| 3. Mevr. M. Reeuwijk | Afdelingsmanager bestuursadvies & ondersteuning |

Gemeente Breda

22 maart 2011

- | | |
|----------------------|--|
| 4. Dhr. J. le Duc | Organisatieadviseur P&O |
| 5. Mevr. M. Beekers | Sr. HRM-adviseur & Projectleider dienstverlening |
| 6. Dhr. B. Huijskens | Teamleider sectie openbare ruimte |
| 7. Dhr. A de Jongh | Hoofd informatievoorziening |

Gemeente Dordrecht

24 maart 2011

- | | |
|---------------------|-----------------------------------|
| 8. Mevr. T. Poelsma | Adviseur stadsbestuurscentrum |
| 9. Mevr. J. Buur | Adviseur stadbestuurscentrum |
| 10. Dhr. W. Ronken | Directeur stadsontwikkeling & HRM |
| 11. Dhr. W. Beers | Projectleider verkeer & RO |
| 12. Mevr. M. Scha | Concernmanager P&O |

Gemeente Enschede

8 maart 2011

- | | |
|-----------------------------|---|
| 13. Dhr. S. ten Kate | Jurist & Projectleider telewerken |
| 14. Mevr. N. de Vos-Koelink | Projectmanager Slim Werken |
| 15. Mevr. M. ter Hurne | Programmasecretaris stedelijke ontwikkeling |

Experts

- | | |
|---------------------|--|
| 16. Dhr. R. Bekker | Hoogleraar Arbeidsverhoudingen
Den Haag, 4 maart 2011 |
| 17. Dhr. P. Leisink | Hoogleraar Bestuurs- en Organisationswetenschap
Utrecht, 31 maart 2011 |
| 18. Mevr. I. Kerr | Interim Manager
Utrecht, 31 maart 2011 |



Bijlage 3 Topiclijst werknemers gemeente

Achtergrondinformatie

Leeftijd

Functie

Afdeling

Ontwikkelingen

Kunt u een aantal huidige en toekomstige ontwikkelingen noemen die invloed hebben op gemeenten? (vb. decentralisatie, vergrijzing, bezuinigingen)

Hoe kunnen gemeenten hierop inspelen?

Welke methoden kunnen daarvoor gebruikt worden?

Gemeente: de ideale werkgever?

Wat is de huidige rol van gemeenten op het gebied van arbeid? Wat is er veranderd?

Hoe is de opbouw van het personeelsbestand van uw gemeente? (onderverdeeld in leeftijdscategorieën?)

Herkent u verschillende arbeidsgeneraties? Zo ja, kunt u deze verschillen benoemen?

Het Nieuwe Werken

Definitie gemeente op HNW

In hoeverre komen de vier kenmerken van HNW hier in terug?

Wat doet uw gemeente momenteel op het gebied van HNW? (vier kenmerken HNW)

Kunt u dit toespitsen op het gebied van mensen, organisatie en ICT? (de drie componenten)

Wat levert HNW volgens u op? (eigen ervaring)

Kunt u nadelen van HNW noemen? (eigen ervaring)

Wat zijn de kosten van HNW binnen uw gemeente? (*Afhankelijk van de relatie van de respondent met het project wat op dit gebied binnen die gemeente loopt.*)

Voor welke groepen werknemers is HNW volgens u geschikt? Waarom?

Welke weerstand zou de gemeente tegen kunnen komen bij de invoering van HNW? (eigen ervaring?)

Wat voor behoeften heeft u op het gebied van werk?

Heeft u behoefte aan een werkgever die werkt volgens de kenmerken van HNW?

Hoe zou u de wijze waarop uw werkgever u aanstuurt omschrijven?

Hoe wordt getoetst of u uw werk op correcte wijze volbracht hebt?

Wordt u beoordeeld op de tijd die u aan uw werk besteed of op de resultaten die u boekt?

Hoe zou u dit zelf graag zien?

Hoe zou u de cultuur van uw gemeente omschrijven?

Toekomst

Hoe zou u de gemeentelijke organisatie van de toekomst omschrijven?



Bijlage 4 Het verhaal van de vijf apen

Dit verhaal wordt door managers vaak gebruikt om de weerstanden in organisaties te verklaren. De verklaring die eraan ten grondslag ligt is dat de geschiedenis van een organisatie in de nieuwe generaties werknemers kan worden teruggezien.

Er zitten vijf apen in een kooi. Op de grond zijn de apen van alle gemakken voorzien. In de kooi is ook een trap naar een verdieping hoger. Het is niet helemaal een verdieping te noemen want het is een verhoogde vloer die slechts een gedeelte is van de gehele oppervlakte op de grond. Op de verhoogde vloer liggen bananen en de apen kunnen de bananen ruiken. Als de apen naar boven willen via de trap worden ze echter tegengehouden. En dit tegenhouden gebeurt door de onderzoekende wetenschappers met een grote brandspuit, die onder hoge druk koud water op de apen spuiten. Elke aap wordt dusdanig hard en met koud water van de trap gespoten dat hij het op een gegeven moment wel uit zijn hoofd laat de trap nog te beklimmen en op weg te gaan naar de bananen. Na verloop van tijd zijn alle apen wel een keer de trap op geklommen om naar de bananen te gaan en elke keer worden ze eraf gespoten door de wetenschappers. Totdat uiteindelijk alle apen de strijd opgeven, de bananen de bananen laten en niet meer de trap beklimmen. Hoewel ze nog steeds de bananen ruiken en weten dat ze boven liggen. Dan wordt er een aap van de originele groep van 5 apen vervangen door een nieuwe aap. De nieuwe aap ruikt de bananen en wil de trap beklimmen. Echter... de nieuwe aap wordt tegengehouden door de 4 originele apen. De 4 originele apen behoeden de nieuwe aap voor het beklimmen van de trap en behoeden hem zodoende voor een harde straal koud water. De nieuwe aap weet niet waarom hij van de overige 4 apen niet de trap op mag klimmen maar conformeert zich aan het gedrag van de andere apen. Na verloop van tijd wordt er een tweede aap uit de originele groep van nu nog 4 apen gehaald. Er zijn nu 3 originele apen, een nieuwe (zij het geconformeerde) aap en een echt nieuwe aap. De laatste nieuwe aap ruikt de bananen en wil de trap beklimmen. Maar wordt tegengehouden door de drie originele apen en de geconformeerde aap. De nieuwe aap weet niet wat hem overkomt, weet niet waarom hij niet de trap op mag klimmen op weg naar de bananen maar past zich aan en klimt niet naar de bananen. Intussen zijn er nu twee apen die geen enkele keer zijn natgespoten op weg naar de bananen, deze bananen echter wel ruiken maar zich hebben aangepast aan het gedrag van de groep. Hoewel ze dus niet weten waarom ze hun gedrag vertonen, conformeren ze zich wel aan het groepsgedrag.

Deze proef gaat verder tot er uiteindelijk 5 nieuwe apen in de kooi zitten die:

- 1) de bananen ruiken
- 2) niet de trap beklimmen naar de bananen
- 3) nooit zijn natgespoten door de onderzoekende wetenschappers met de brandspuit
- 4) en dus niet weten waarom ze niet de trap beklimmen.
- 5) en alle 5 zijn geconformeerd aan groepsgedrag terwijl de oorspronkelijke reden om dit gedrag te vertonen reeds verdwenen is.