

INS & OUTS



**HET
NIEUWE
WERKEN
DOE JE
ZELF!**

FOKKE & SUKKE

DRUKKEN HET NIEUWE WERKEN ERDOOR

DE VRIES, JIJ HEBT DIT
HELE RAPPORT GEWOON
ACHTER JE BUREAU
GESCHREVEN!!!

WAT
HADDEN WE NOU
AFGESPROKEN???



Met in dit nummer o.a.:

- *INPUT's Expedition Around The World*
- *INPUT'ers Abroad, @ Work en @ Stage*
- *Het Nieuwe Werken door de ogen van Marc Jetten, Adri Platteeuw en Scholengemeenschap Scalda*
- *Interview met departementslid Karina van der Voorde*

Flexibel werken bij Scalda

Scalda is een onderwijsinstelling voor beroepsonderwijs en educatie die in januari 2012 ontstond uit een fusie van ROC Zeeland, gevestigd in Middelburg, Vlissingen en Goes, en ROC Westerschelde dat als kleinste regionaal opleidingscentrum van Nederland in Terneuzen was gevestigd. De organisatie telt nu zo'n 1000 personeelsleden, waarvan 150 in ondersteunende functies op het hoofdkantoor. En dat hoofdkantoor verhuist in januari 2013 van Middelburg naar Terneuzen, 35 kilometer zuidelijker, aan de andere kant van de Westerschelde. In kilometers uitgedrukt een peulenschil, maar mensen die niet over een eigen auto beschikken zien ineens ofwel hun uitgaven flink stijgen (omdat ze een auto moeten aanschaffen) ofwel hun reistijden sterk toenemen (omdat Terneuzen alleen vanuit de grotere Zeeuwse steden relatief gemakkelijk met het openbaar vervoer te bereiken is, en zelfs in die gevallen niet zonder tenminste één keer te moeten overstappen). Naast een toename van het woon-werkverkeer veroorzaakt de verhuizing van het hoofdkantoor naar Terneuzen ook een toename van het werk-werkverkeer tussen de locaties van Scalda. Ineens was daar een directe aanleiding om Het Nieuwe Werken onder de loep te nemen. Maar hoe werkt dat eigenlijk, Nieuw Werken, en hoe implementeer en faciliteer je dat? Zo blijken de kernvragen waar het projectteam 'Flexibel werken bij Scalda' nu mee worstelt sterke overeenkomsten te hebben met de vragen die d magazine zich in dit nummer stelt.



Met zijn 8000 studenten opereert Scalda in tamelijk bijzondere omstandigheden. De Zeeuwse regio is dunbevolkt en heeft vooral in Zeeuws-Vlaanderen te maken met sterke bevolkingskrimp. Het blijven aanbieden van kwalitatief goed en bereikbaar beroepsonderwijs is zo een hele uitdaging. Zeeland is bovendien een uitgestrekt gebied en reismogelijkheden worden sterk bepaald door de eilandstructuur. Reistijden en -kosten kunnen behoorlijk oplopen, zowel voor studenten als personeel. Bijgevolg heeft de provincie weliswaar geen fileleed en verkeersdruk, maar zijn het de grote afstanden die oplossingen als Het Nieuwe Werken toch aantrekkelijk lijken te gaan maken. Daarnaast kennen de oplossingen die in het algemeen onder Het Nieuwe Werken worden verstaan grote overeenkomsten met ontwikkelingen op het gebied van onderwijsinnovatie, zoals afstandleren – iets dat in deze provincie om dezelfde redenen zeer in de belangstelling staat. Bij Scalda kreeg een sluimerende behoefte aan Nieuw Werken ineens extra urgentie door het feit dat de hoofdvestiging per 1 januari 2013 in Terneuzen zal staan, waarmee recht wordt gedaan aan een uitdrukkelijke wens van overheden en bedrijven in Zeeuws-Vlaanderen, die al te vaak met leden ogen hebben moeten aanzien hoe de ene organisatie na de andere uit hun deel van Zeeland vertrok. Het huidige hoofdkantoor van voormalig ROC Zeeland staat namelijk in Middelburg en verhuist dus 35 kilometer naar het zuiden. Een aanzienlijk deel van het personeel van ondersteunende diensten zal behoorlijk meer kilometers woon-werkverkeer gaan maken. Dit is een gevoelig punt. Mensen die soms gewend waren op de fiets naar het werk te gaan moeten een auto aanschaffen en zullen meer reistijd hebben, of zullen moeten reizen met het openbaar vervoer, hetgeen een omslachtige en tijdrovende routine is.

“Het Nieuwe Werken stond toch al op de bestuurlijke kalender.”

Het Nieuwe Werken stond toch al op de bestuurlijke kalender in het kader van duurzaamheid en goed werkgeverschap; de verhuizing wordt gezien als een aanleiding om te onderzoeken of het mogelijk is een aantal ‘pragmatische vormen van flexibel werken die in de lijn van Nieuw Werken liggen’ naar voren te trekken. Eind december 2012 moet een implementatieplan gereed liggen. Dat schetst meteen de beperkingen van dit project. Nieuw Werken behelst een cultuurverandering waarvoor vele jaren gerekend moet worden. Het gaat hier dus meer om: waar kunnen we alvast mee starten? Toch blijken de vragen die ontstaan dar helemaal in de lijn van Het Nieuwe Werken. Wat verstaan we eigenlijk onder Nieuw Werken? Inderdaad

ook bij ons bleek dat ‘thuiswerken’ de eerste en vaak ook enige associatie was. Welke vormen van Het Nieuwe Werk en zijn er eigenlijk? Waar kunnen we ons licht op steken? Hoe kunnen we zorgen dat we iets implementeren dat niet alleen aantrekkelijk is voor onze ICT-freaks? Om zo’n verkenning beheersbaar te houden beperkt het project zich tot een pilot bij het hoofdkantoor en worden de onderwijsvestigingen nog niet meegenomen. De redelijk stereotiepe kantoorcontext heeft een wezenlijk ander karakter dan de onderwijssectoren. Bovendien willen we valkuilen en kinderziektes ondervinden zonder de studenten daar direct mee te belasten. Na de nodige vingeroefeningen kan het project later in de onderwijsvestigingen worden herhaald. In Zeeland zou Scalda dan wat Nieuw Werken betreft in de voorhoede lopen. Slechts van de Provincie Zeeland is bekend dat ook zij actief bezig zijn met invoering van Nieuw Werken. Een uitdrukkelijke wens van het College van Bestuur, opdrachtgever van het project, is dat het projectteam oplossingen onderzoekt die ook geschikt zijn voor die medewerkers die een functie hebben die niet zo eenvoudig te flexibiliseren is:

Een beleidsmedewerker kan eenvoudig thuis werken, maar een baliedmedewerker, archivaris of secretaresse niet. Om te zorgen dat ook die minder flexibele functies goed in beeld komen, is gekozen voor het inrichten van een zorgvuldig geselecteerde klankbordgroep. Facetime en Skype beginnen bij het personeel in te burgeren. Daarin zitten vertegenwoordigers van niet-ICT-georiënteerde geledingen, flex-sceptici, onze duurzaamheidscoördinator, het management en een ARBO-deskundige. Zo'n klankbord houdt het projectteam met beide benen op de grond. Overigens is het niet zo dat Scalda op het vlak van flexibilisering van heel ver moet komen. Van oudsher wordt al veel vrijheid geboden om werktijd en werkwijze te kiezen en iPads, niet-ICT-georiënteerde geledingen, flex-sceptici, onze duurzaamheidscoördinator, het management en een ARBO-deskundige. Zo'n klankbord houdt het projectteam met beide benen op de grond. Overigens is het niet zo dat Scalda op het vlak van flexibilisering van heel ver moet komen. Van oudsher wordt al veel vrijheid geboden om werktijd en werkwijze te kiezen en iPads, Face-

“Dat leidt tot het besef dat Nieuw Werken vooral iets is voor tussen de oren.”

Kenmerkend aan een onderzoeksproject is dat nog bekend is waarmee het eindigt. Dat compenseren we door in ieder geval zo goed mogelijk te weten waar we dan nu staan. In dat verband wordt van elk van de 150 betrokken medewerkers gepeild hoe die nu in zijn werk staat en hoe hij of zij denkt over flexibilisering. Hoe zouden we anders immers kunnen zoeken naar pragmatische oplossingen die bij die meningen aansluiten? Het Ministerie van Binnenlandse Zaken biedt via www.internetspiegel.nl een door TNS-Nipo ontwikkelde enquête aan die compact en toch heel informatief is. Technische vragen over ICT-gebruik en thuiswerk worden er in afgewisseld met vragen over zorgen zoals het gemis aan contact met collega's, stress en de vervagende scheiding werk/privé. De enquête haalde bij ons een respons van 78%, een signaal dat de materie leeft. Opvallend is dat benchmarking niet mogelijk is: daarvoor hebben deelnemende instellingen volgens Internetspiegel een te sterk uiteenlopende opvatting over Nieuw Werken!

Die constatering tekent de uitdaging van dit project: wat is dan nu dat Nieuw Werken dat we in het klein willen gaan beginnen? Er is ontstellend veel (gratis) literatuur en

informatie via Internet te vinden, van euforisch tot sceptisch en niet zelden elkaar ronduit tegensprekend. Er zijn actieve communities en blogs, maar het Grote Gelijk over het Nieuw Werken ga je niet vinden. Het besluit van Scalda om met een pilot te beginnen wordt door de ene bron toegejuicht als een veilige optie, de andere stelt dat je juist in één klap om moet omdat het anders nooit van de grond komt. Kortom: veel komt aan op eigen keuzes. Vandaar dat de blik van het project zich ook richt op de opdrachtgever zelf in zijn bestuurlijke rol, evenals op de directies en leidinggevenden. In hoeverre hebben zij al een gedeelde visie, en kunnen ze die ook uitdragen en voorleven? Het projectteam heeft een externe deskundige aangetrokken om hi-

erover op bestuurlijk niveau met het College en later de leidinggevenden te spreken. Immers, Nieuw Werken vraagt juist op hun niveau een nieuw soort vertrouwen in medewerkers, een resultaatgerichte managementstijl en nieuwe

competenties in de sfeer van individueel leidinggeven. Juist die aspecten dreigen bij zo'n korte termijnproject in de hogedrukpan van het pragmatisch denken onder te sneeuwen.

Welke vormen van flexibilisering passen bij onze organisatie én zijn pragmatisch genoeg om voor januari 2013 aan te pakken? In ieder geval moeten we Nieuw Werken breder zien dan als thuiswerk. Onze voorlopige werkdefinitie ('zelf weten hoe je werkt, wanneer, met welke middelen, met wie en op welke plaats', vrij naar 'Aan de slag met het Nieuw Werken' van Dik Bijl) helpt daarbij. Medewerkers die afhankelijk zijn van soft- of hardware die thuis niet voorhanden is, kunnen hun flexibiliteit misschien wél vinden in het 's avonds kunnen doorwerken omdat het gebouw voortaan langer open blijft, bijvoorbeeld. Toch blijkt dat we wat naïef aan het project begonnen zijn met de gedachte dat er zo vele tientallen vormen van flexibel werken gevonden zouden worden waaruit de meest geschikte gekozen konden worden. In de praktijk blijkt zo'n blik oplossingen helemaal niet te bestaan en kom je uit op een redelijk voor de hand liggende set voorstellen in de sfeer van thuiswerk, videoconferencing, langere openingstijden van het gebouw en dergelijke. Ook daarin zit dus niet het grote wonder van Nieuw Werken. Dat leidt tot het besef dat Nieuw Werken vooral iets is voor tussen de oren.



Met andere woorden: met de Bricks en Bytes komt het best goed, maar hoe zit het dan met Behaviour? Want wat voor oplossingen we in 2013 ook pragmatisch aan kunnen reiken, ze zullen hoe dan ook een andere houding gaan eisen. Vaak horen we nog: "Hoe zorgen we er voor dat iedereen straks wel zijn uren maakt?" - "Hoe kunnen we vastleggen dat Roland van HRM even veel procent mag thuiswerken als Eva van Finance?" De overgang van die 'dichtregelbehoefte' naar een houding van creatieve flexibiliteit gaat misschien nog wel de belangrijkste cultuurverandering zijn.

Tot slot wordt het pragmatische karakter van dit project niet alleen bepaald door tijd, maar natuurlijk ook door geld. De mate van investering wordt immers mede bepaald door de te verwachten opbrengst. En die viel nogal tegen. In een business case analyse bleek zelfs in het meest royale scenario geen indrukwekkende winst voor het instituut. Natuurlijk, minder reizen zal invloed hebben op het welbevinden en de literatuur noemt verder toename van productiviteit, daling van ziekteverzuim en minder benodigde gebouwoppervlakte als winsten, maar die zijn nauwelijks van tevoren te berekenen

en bovendien niet onomstreden. Andermaal een pleidooi om vooral aandacht te leggen bij de gedragscomponent.. die kost het minst.

Waar zit dan de winst van dit project? Wat ons betreft: in het feit dat er voor het eerst over flexibel werken wordt nagedacht vanuit een gezamenlijk perspectief. Praktijk die soms al jaren gangbaar was, was los zand en wordt nu gebundeld tot een gecoördineerd geheel en van beleid voorzien. Sommigen zeggen: zo werkten we toch allang? Jazeker, op individueel niveau. Het was onmogelijk om het omgekeerde te zeggen: ons instituut Werkt Nieuw. Vanaf binnenkort kan Scalda actief het Nieuwe Werken stimuleren en zich daarmee als aantrekkelijke werkgever profileren. Het project is een prima aanleiding om het gezamenlijk uitgangspunt te zoeken, flexibilisering bespreekbaar te maken, 'neuzen te richten' en een context te creëren om relatief veilig met HNW te starten. En dan zal vooral gelden wat in de literatuur en op Internet steevast over Nieuw Werken wordt geschreven: gewoon mee beginnen, aftasten, uitvinden, af en toe worstelen, regelmatig evalueren, maar bovenal: doen.

Door: Koert Capel

Column

Het einde van HNW?



Voor jullie ligt de nieuwe Ins&Outs met als thema 'Het Nieuwe Werken'. Het Nieuwe Werken (HNW) staat inmiddels een aantal jaren hoog op de agenda bij vele organisaties. Maar wat is er sindsdien precies veranderd? Het lijkt bij HNW-projecten meer te gaan over meubels en ICT-systemen dan over mensen en is HNW geworden tot een feestje voor consultants en commercie. Het is niet voor niks dat grote, bekende leveranciers van kantoormeubelen, de grote sponsors zijn op drukbezochte congressen over HNW. Maar ook

Microsoft spint garen bij een bedrijfskundige benadering van HNW. Klik op hun site op "Hoe start ik morgen met HNW?" en je krijgt verschillende ICT-systemen voorgeschoteld die je blijkbaar nodig hebt.

Waar draait het bij HNW ook alweer om? Ideeën over kantoorinrichting, informatievoorziening en organisatiekunde zijn constant in ontwikkeling. Onze inzichten in hoe mensen het beste met elkaar samenwerken en productief kunnen zijn, veranderen eerder evolutionair dan revolutionair. Een veelgehoorde reactie over HNW is dan ook dat er niks nieuws

onder de zon is. "Dat doen wij al jaren zo!"

Toch is er iets veranderd, de digitalisering en de sociale media hebben een andere manier van werken mogelijk gemaakt, tijden plaatsonafhankelijk. De technische mogelijkheden bieden nieuwe kansen om efficiënter te werken en de productiviteit te verhogen. Een andere manier van werken, daar draait het om bij HNW. Niet kijken hoe goed we het nu doen, maar bedenken waar we het beter kunnen doen.

Veel organisaties zijn van start gegaan met een integrale visie op HNW, maar de uitvoering is terechtgekomen bij de verschillende afdelingen voor de bedrijfsvoering. Dat wil niet zeggen dat er geen verbeteringen zijn gerealiseerd. Er worden wel degelijk belemmeringen voor HNW weggenomen. Echter, de vernieuwingen die we nu zien zijn gewoon de evolutionaire ontwikkelingen op ieders vakgebied. Dat komt niet door het Het Nieuwe Werken!

HNW is een doel op zich geworden. De nadruk is komen te liggen op bedrijfsvoering en het wegnemen van technische belemmeringen, maar ook zonder HNW zouden huisvesting, ICT-middelen en P&O-inzichten zich gewoon doorontwikkelen. De vraag voor HNW is juist hoe deze ontwikkelingen elkaar beïnvloeden en kunnen versterken zodat ze leiden tot een werkwijze die beter past bij medewerkers. HNW moet weer gewoon 'werken' worden. De verandering is ingezet, maar de hype is nu voorbij. HNW is het huidige werken!

Michiel Vaessen - Voorzitter Output