



Ede op weg naar nieuw werken

Ede behoort tot de zogenoemde 100.000-plus gemeentes in Nederland, en groeit nog steeds. Mede als gevolg van de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen besloot de ambtelijke organisatie van een sectorenmodel over te gaan op een directiemodel. Tevens werd een pilot gestart om Het Nieuwe Werken in te voeren als onderdeel van een cultuuromslag.

OfficeMagazine.nl was benieuwd hoe Ede te werk ging bij het invoeren van deze nieuwe manier van werken. We spraken hierover met Trix Hellendoorn (HR-adviseur), Wim Potman (hoofd Huisvesting) en Erwin Vervaart (IT-manager).

Potman legt uit: “De voornaamste reden voor de overgang naar Het Nieuwe Werken (HNW) is dat de organisatie slagvaardiger wil werken en een modern en aantrekkelijke werkgever wil zijn. Ook voor jonge mensen die net beginnen aan hun carrière. De maatschappelijke ontwikkelingen en de maatregelen die ons door de centrale overheid worden

opgelegd met betrekking tot bezuinigingen, bevestigen onze timing. Wil je dit als organisatie goed faciliteren, dan heb je zowel op IT-gebied als op huisvestingsgebied eigentijdse middelen nodig. Ons interieur hier dateerde nog uit 1998, en het werd tijd om dat eens aan te pakken. Waarmee we, juist met de inzet van de moderne ICT-middelen, naar een heel ander concept konden gaan. We zaten in een halfopen kantoorconcept, dat wil zeggen dat de leidinggevende een eigen kamer had, afdelingen hadden nog een deur die dicht kon, enzovoort. Nu zijn we naar een open, transparante kantooromgeving gegaan waarbij we gekeken hebben naar de werkplekbehoefte van dat moment, en dat hangt af van de activiteiten die de mensen

Vlnr: Wim Potman, Erwin Vervaart, Trix Hellendoorn



daar verrichten. Dus nu hebben we een open plek, maar ook halfopen en concentratiewerkplekken.”

Vervaart vervolgt: “Wij zaten ook met de ICT. We moesten toch al vernieuwen en dan ga je natuurlijk kijken wat er in de toekomst op ons afkomt. Wat zijn de trends? Bring Your Own is één van de trends. Maar ook thuis kunnen gaan werken in plaats van hier op kantoor. Dat zat er eigenlijk al aan te komen, los van HNW.”

Taart

De aanpak was in eerste instantie top-down, vertelt Hellendoorn. “Omdat het een totaalpakket is en met name omdat het gaat om een cultuur- en gedragsverandering, is wel gezegd: de cultuur en het gedrag die we wensen, daar zit bijvoorbeeld een stuk ondernemerschap in. Zelfstandigheid, meepraten.”

Met dat totaalpakket doelt Hellendoorn op het feit dat bij het proces alle aspecten van de organisatie betrokken werden. Ter voor-

bereiding werd twee maanden lang met vier themagroepen gesproken over de procedure én over de inhoud. “In iedere themagroep zaten 10 tot 15 van de medewerkers die als eerste zouden ‘overgaan’ naar HNW. Want de pilot gaat in eerste instantie om 220 mensen (van de in totaal 950 medewerkers, red.). Eén werkgroep hield zich bezig met cultuur, een andere met leiding en sturing en de andere twee met ICT en met huisvesting. Elke maandag kwamen die werkgroepen bij elkaar, soms onder begeleiding van mij en soms onder leiding van een externe adviseur van Veldhoen. Die hebben we erbij gehaald omdat zij veel ervaring hebben met HNW. Op basis van de gesprekken hebben de vier werkgroepen op een gegeven moment een advies geschreven. Er is vervolgens ook gekeken hoe dat allemaal op elkaar zou passen. Welke huisvesting ondersteunt het best de slagvaardige en ondernemende organisatie? En hoe wordt dat vanuit IT gefaciliteerd? Om te zorgen dat er een taart gebakken wordt waar een passend glazuur-laagje overheen zit. En op basis daarvan

zijn we steeds verder gegaan in het traject. Dus we zijn inderdaad top-down begonnen, maar zeker in het begintraject zijn heel veel medewerkers erbij betrokken.” Dit is helemaal in de lijn van Het Nieuwe Werken. Doel en randvoorwaarden komen top-down, de invulling wordt bottom-up geleverd.

Vooroordelen

Juist dat erbij betrekken van de medewerkers is ook volgens Vervaart van groot belang: “Er waren mensen die niet mee wilden doen, die zeiden: ‘HNW, dat is niets voor mij’. Daar is Trix mee gaan praten, want juist die kritische blik was nodig om ons scherp te houden en te blijven zoeken naar de juiste insteek. Door die gesprekken was het ook mogelijk onterechte vooroordelen weg te nemen.” Voorbeelden van die vooroordelen waren onder andere: ‘ze willen me mijn werkplek afnemen’, en: ‘ze willen dat ik thuis ga werken en dat ik dus mijn collega’s niet meer zie’. “Je kunt niet iedereen in alles tegemoet komen maar uiteindelijk was er door deze aanpak zeer breed draagvlak voor invoering van HNW. En niet alleen omdat we op die manier slagvaardiger kunnen zijn, de burger beter en sneller van dienst kunnen zijn – maar ook dat we onderling als organisatie beter, effectiever kunnen samenwerken.”

Bij dat ‘mentale’ traject werd de hulp ingeroepen van externe deskundigen, deze trainden de leidinggevenden hoe zij HNW konden implementeren in de organisatie. Hellendoorn: “Dan ging het met name over een stuk sturing, maar ook: wat wordt er van je verwacht in het kader van HNW? Wat gaat er veranderen, hoe houd je mensen bij elkaar, hoe ga je overleg organiseren? Hoe word je een output manager, die stuurt op resultaat en niet op input?”

Plekje

Dat beter samenwerken wordt voor een belangrijk deel ook gefaciliteerd door de nieuwe huisvesting. Men kan nu gebruik maken van taakgerichte ruimtes. Hellendoorn hierover: “Mensen zoeken een plekje, ook om met anderen samen te werken of te overleggen. We zijn efficiënter bezig, het hoeft niet gelijk in overlegvorm, je hoeft niet vooraf een afspraak te

'Ik ben er wel van overtuigd dat mensen nog papier blijven gebruiken, maar dat gaat veranderen: ze gaan steeds meer met tablets werken'

maken, de eilandjes zijn opgeheven." Een ander voorbeeld van het meer samenwerken is het feit dat de leidinggevenden nu niet meer in aparte kamertjes zitten, maar 'gewoon' tussen de andere medewerkers. Dat was wel even wennen, zegt Potman: "Vroeger ging het over controle uitoefenen, nu zou ik het meer meer 'samenwerken' willen noemen. En die samenwerking is sterk verbeterd doordat ik nu gewoon tussen de medewerkers zit. Het was wennen voor hen en ook voor mij. Maar uiteindelijk werken we veel beter samen omdat er heel snel overleg kan plaatsvinden. Een bonus in de eerste maanden is misschien wel dat er wat harder gewerkt werd omdat ik erbij kwam te zitten. Maar dat slijt snel..."

Stabiel

De rol van de IT-afdeling is ook sterk veranderd, gaat Vervaart verder: "5, 6 jaar geleden waren wij het nog die bepaalden hoe je moest gaan werken. Omdat het stabiel en goed moest draaien. Nu is het vooral zo: alles wat de organisatie vraagt, dat probeer je zo snel en zo goed mogelijk te implementeren. Dat geeft bij de systeembeheerders ook wel een bepaalde onzekerheid, want die hadden vroeger echt het gevoel: wij hebben het in de vingers. Dat het niet helemaal aansloot bij wat de gebruikers wilden, dat was niet het belangrijkste. Nu moet je inspringen op hetgeen zij willen. Het geeft een stukje onveiligheid dat je de ivoren toren hebt moeten verlaten, maar je bent wel dicht bij je klant." Daarnaast is per afdeling een zogenoemde digicoach aangesteld, dat is iemand die meer dan anderen interesse en verstand heeft van automatiseringsproblemen. Ze helpen de gebruiker verder met het digitaal werken en het slim inzetten van automatiseringsmiddelen. Maar ook de gebruiker zal zich meer digitaal moeten gaan opstellen.

Voor wat betreft de 'papierwinkel' hebben de medewerkers voortaan nog maar één plank van 90cm tot hun beschikking om zaken op neer te zetten. Dat had niet alleen te maken met de verdergaande digitalisering van de dossiers, maar ook met het loslaten van de vaste werkplekken. Zo werden er afspraken gemaakt over de bezetting: als iemand langer dan 45 minuten zijn of haar werkplek verlaat, dan moet die persoon zorgen dat die werkplek leeg is: clean desk. Vervaart gaat in op die digitalisering: "We willen hier niet papierloos gaan werken, maar papierarm. Mensen mogen best thuis of hier de documenten uitprinten om er aantekeningen op te maken, maar scan die daarna dan in en gooi het papier weg. Ik ben er wel van over-

tuigd dat mensen nog papier blijven gebruiken, maar dat gaat veranderen: ze gaan steeds meer met tablets werken."

Afspraken

HNW vraagt van de medewerkers een drastische verandering in hun gedrag en oude werkpatronen. Daarom zijn ook diverse workshops gehouden, en werden er afspraken over gemaakt. Hellendoorn: "We zitten pas vanaf 28 november in dit gebeuren. In het begin spitsten de zorgen en de vragen zich voornamelijk toe op de huisvesting en de IT. Daar hebben we de kinderziektes wel achter de rug, maar nu komt de gedragskant aan de orde. Eén van samenwerkingsafspraken is niet eten op de werkplek. Een andere is al genoemd: na 45 minuten zorgen dat je een clean desk achterlaat. Op dit moment is de werkplekbezetting nog redelijk ruim, maar in april komen er vanuit andere locaties nog eens 30 collega's naar de HNW-bouwdelen."

Potman legt uit: "We hebben als gemeentelijke organisatie 7 panden waarvan we er één langdurig verhuurd hebben, de medewerkers uit de andere panden komen langzamerhand naar deze locatie. Waarschijnlijk zullen we dan 3 van de 6 panden gaan afstoten." Het is dan niet zo dat al die mensen op één locatie komen werken, gaat Potman verder. "We hebben nog geen thuiswerkregeling, die moet er wel gaan komen. Voordat we begonnen met verbouwen hadden we hier op piekdagen 24 plekken leeg, per 100. We hadden dus een bezettingspercentage van 76%. Dat hebben we teruggebracht naar 72 werkplekken per 100 medewerkers, dat betekent dat het percentage nog iets omhoog is gegaan, en dat houdt in dat we op sommige momenten, met name de dinsdag en de donderdag, een krapte zullen gaan merken. Als ik dat weet, kan ik vanuit thuis om half negen inloggen op het netwerk, mijn mail wegwerken en om 10 uur hier zijn voor het geplande overleg. Dan maak ik tot die tijd geen gebruik van een werkplek."

Vervaart gaat verder: "Je ziet met HNW dat men vaak naar kantoor komt om elkaar te ontmoeten. En we hebben geleerd, ook van andere bedrijven, dat het handig is om elkaar toch zeker twee keer per week te zien. Dat je een soort overleg regelt, en dan zie je die piekmomenten, vaak op de dinsdag en de donderdag. Dan zit het gebouw heel gauw vol, maar dan is het ook wel zo dat heel veel mensen dan juist gaan vergaderen. Dan zijn de werkplekken ook wel weer beschikbaar." De ICT-manager zag bij andere bedrijven dat die extra vergaderruimte op de dinsdagen en donderdagen bijhuurden om dat te faciliteren. "Dat was achteraf een heel foute beslissing, zeiden ze. Want eigenlijk moesten we het krap houden zodat de mensen gingen uitwaaiëren naar de maandag of de woensdag." Volgens Hellendoorn heerst bij een deel van de mensen, onder meer parttime werkende vrouwen, de vrees dat hun rooster zal worden omgegooid, wat voor problemen kan zorgen bijvoorbeeld met de opvang van de kinderen. Potman ziet ook positieve kanten: er is ook verloof, en nieuwe, vaak jonge mensen, kun je makkelijker sturen voor wat betreft de dagen



die gewerkt moeten worden. Daarnaast wordt er ook nog gekeken naar zaken als videoconferencing, en het inrichten van thuiswerkplekken. Dat laatste heeft niet alleen een grote impact op het budget van de afdeling huisvesting, ook de afdeling I & A (Informatisering en Automatisering) moet dan allerlei zaken faciliteren: inloggen, beveiliging, enzovoort.

Instructie

De feitelijke invoering van Het Nieuwe Werken was op 28 november van het vorig jaar. Dat begon met een gezellig samenzijn en enkele speeches. Vervolgens werden de sleutels van de lockers uitgereikt, een instructie gegeven over de nieuwe manier van telefoneren (er moet nu eerst worden ingelogd), een instructie over hoe je je digitale werkplek ‘naar je toehaalt’, en kantoorinrichter Ahrend was met enkele specialisten aanwezig om een zitinstructie te geven voor de nieuwe bureaustoelen en werkplekken zodat men de werkplek ergonomisch verantwoord kon instellen. Deze nieuwe medewerkers hebben hier vanuit een goede work-life balance ook behoefte aan.

Vangnet

Dat de voorbereiding goed was bleek ook uit het feit dat er een soort vangnet was:

een team van deskundigen die konden helpen bij het oplossen van problemen met de nieuwe manier van werken. Helledoorn: “We hadden daar drie weken voor gepland, maar eigenlijk waren we in drie dagen al klaar.” Wel signaleerde het team (het E-team) dat niet iedereen even oprecht was met de klachten: dat had dan vaak te maken met het feit dat die mensen eigenlijk niet goed konden omgaan met de verandering. Een ander aspect was dat men niet altijd even goed kon omgaan met de afspraak dat mensen elkaar konden aanspreken op bijvoorbeeld te luidruchtig telefoneren, of toch eten op de werkplek. In dat soort gevallen moest de leidinggevende alsnog even ‘op zijn strepen gaan staan’.

Volwassen

De drie managers zijn het er volmondig over eens: de nieuwe manier van werken vereist een meer volwassen benadering van – en door – de medewerkers. Op de vraag of Ede een geheel eigen manier heeft gevonden om HNW in te vullen, antwoordt Potman stellig: “Nee, niet een eigen manier, maar ik vind wel dat we de juiste accenten hebben gelegd. We hebben nadrukkelijk ingestoken op gedragsverandering via Het Nieuwe Werken. Als alleen ICT of alleen huisvesting ermee was begonnen, was het

veel moeilijker geweest. Nu zie je dat de samenwerking tussen huisvesting en ICT gezorgd heeft voor een stroomversnelling. Als je er aan begint vanuit een bezuinigingsoogpunt of ‘het lijkt me wel leuk om eens een nieuwe inrichting te hebben’, dan gaat het niet lukken.”

De pilot voor modernisering van de organisatie, gedrag en HNW mag als geslaagd worden beschouwd. Het team kijkt nu al hoe het concept verder kan worden uitgerold, door de gehele ambtelijke organisatie. Helledoorn sluit af: “We hebben dit gezien als een leerproces: echt ervaren met elkaar wat er op je af komt. Voortschrijdend inzicht is belangrijk. Kosten gaan voor de baten uit, het zijn allemaal termen die van toepassing zijn. We proberen hier een soort leeromgeving te maken: waar lopen we tegenaan? We fungeren ook al als voorbeeld voor andere gemeentes. Er zijn er al diverse hier komen kijken hoe wij het gedaan hebben.”

De gemeente Ede maakt zich klaar voor de toekomst. Om de burger beter van dienst te zijn, om met Ede verder te kunnen groeien en om in een krimpende arbeidsmarkt een aantrekkelijk werkgever te zijn. Dankzij de goede en degelijke aanpak zal dat zeker lukken! ■