



Auteur: Thierry Tahon	Datum: 7 oktober 2015	Versie: 1.10
Visie op het nieuwe werken		

Ed.	Rev.	Datum	Beschrijving	T(oevoegen) V(ervangen)	Pag.
1	00	6 oktober 2015	Geen vorige versie. Op basis van input uit workshop gezamenlijk managementteam van 31 augustus 2015	T	Alle
1	10	7 oktober 2015	Na stuurgroep HNW van 7 oktober 2015	V	4-6

Inhoud

HET NIEUWE WERKEN: HYPE OF MÉÉR?	2
1 HET NIEUWE WERKEN - EEN DEFINITIE	2
2 HET NIEUWE WERKEN EN TURNHOUT	3
DOELSTELLING VAN HET NIEUWE WERKEN	4
1 OPTIMALE DIENSTVERLENING.....	4
2 INTEGRAAL WERKEN - CO-CREATIE	4
3 HET NIEUWE WERKEN ALS HR-INSTRUMENT	5
4 KOSTENREDUCTIE	6
KRIJTLIJNEN VOOR HET NIEUWE WERKEN	7
1 CULTURAL CHANGE	7
2 EVENWICHT INDIVIDUELE VRIJHEID EN BEDRIJFSCONTINUÏTEIT	9
3 OPTIMAAL ONDERSTEUNENDE INFRASTRUCTUUR.....	11

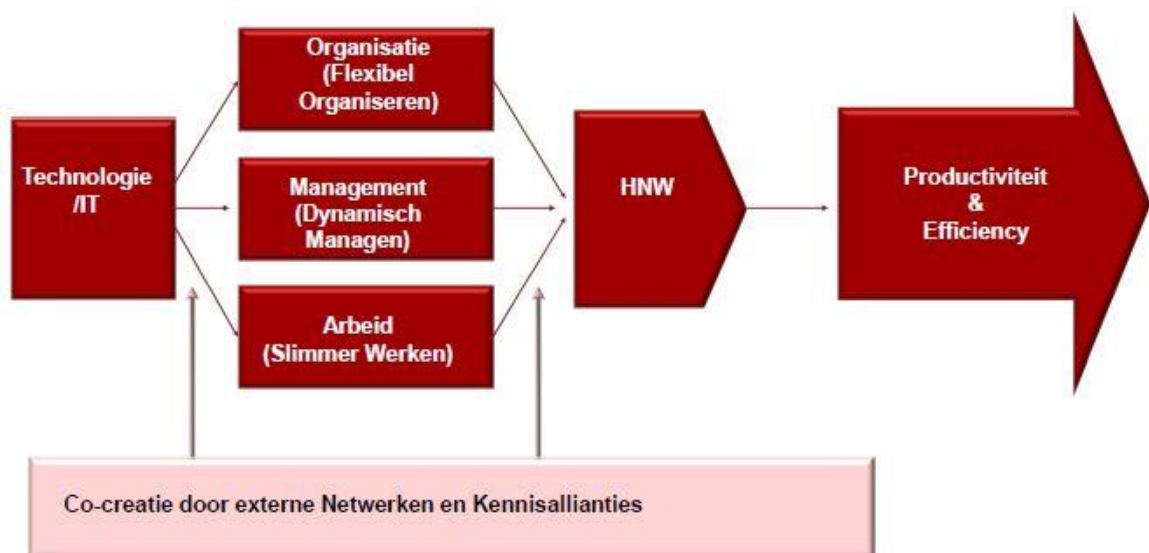
Het nieuwe werken: hype of méér?

1 HET NIEUWE WERKEN - EEN DEFINITIE

Nogal wat organisaties voeren het nieuwe werken in omdat het er vandaag nu eenmaal bij hoort. Ze gaan daarmee in op ‘de nieuwste hype uit de HR-hoek’, zoals het nieuwe werken jammer genoeg vaak gezien wordt. Door gebrek aan een breder kader vertaalt zich dat dan veelal in ‘thuiswerken’, zonder meer.

Het nieuwe werken behelst nochtans meer dan dat. Het betreft “het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.”¹

Schematisch ziet dat er zo uit:²



De negen principes van het nieuwe werken zijn:

- 1. Regie** Zelf bepalen hoe, waar, wanneer, met wie men werkt aan concrete resultaten
- 2. Waardebepaling** Niet de functie maar talent bepaalt iemands waarde
- 3. Ontwikkeling** Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling

¹ Prof. Dr. Henk W. Volberda, Erasmus Universiteit - Rotterdam School of Management, <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/organisatiekunde/dor-model#node-918>, 9 principes van Het Nieuwe Werken.

² Prof. Dr. Henk W. Volberda, Erasmus Universiteit - Rotterdam School of Management, Congres over Het Nieuwe Werken, Nieuwegein, 19 november 2013. Een ietwat uitgebreider schema dan wat de definitie inhoudt. Op de vakjes ‘Technologie /IT’ en ‘Co-creatie’ komen we in het vervolg van de tekst terug.

4. Maatwerk	Variëteit en maatwerk zijn de nieuwe standaard
5. Organisatie	Thema's en taken zijn leidend, niet de grenzen van organisaties
6. Communicatie	Transparantie
7. Leiderschap	Inspireren en sturen met behulp van collectieve ambities
8. Vaardigheden	Digitale kennis & vaardigheden maken onderdeel uit van het vak van professional
9. Werkplek	Werkplekken zijn activiteitsgerelateerd en ICT-ondersteuning staat altijd in dienst van de medewerker

2 HET NIEUWE WERKEN EN TURNHOUT

Het lokale bestuur van Turnhout heeft de ambitie om het nieuwe werken in de organisatie neer te zetten.

In het voorjaar van 2014 startte OCMW Turnhout met het project P190 'We implementeren tijd- en plaatsafhankelijk werken'. Daarmee gaf het OCMW onmiddellijk gevolg aan actieplan 390 uit het strategisch meerjarenplan 2014-2019, 'We werken een concept voor flexibel werken uit en voeren het gefaseerd in'. Dat 'concept voor flexibel werken' evolueerde van bij de start van het project vrij snel naar 'het nieuwe werken' in bredere zin.

Begin 2015 stelt de Stad aan het OCMW voor een gezamenlijk traject te lopen voor de invoering van tijd- en plaatsafhankelijk werken in beide organisaties. In het licht van een nakende samenwerking tussen Stad en OCMW is dat een logisch en gezond voorstel.

Om enige kans op slagen te hebben dient een gezamenlijk traject te starten vanuit één gemeenschappelijke visie en gemeenschappelijke doelstellingen inzake 'het nieuwe werken'. Die visie en doelstellingen vastleggen is dan ook de eerste logische stap in een gemeenschappelijk verhaal.

Onderhavig document is gebaseerd op de resultaten van de workshop 'Visie op het nieuwe werken' die we op 31 augustus 2015 organiseerden voor het gezamenlijke managementteam van Stad en OCMW Turnhout, gestaafd met enig ideeëngoed over het nieuwe werken uit de literatuur.

Doelstelling van het nieuwe werken

Voeren Stad en OCMW Turnhout het nieuwe werken in omdat dat ‘hip’ is? Of zit er meer achter? Uit de workshop ‘Visie op het nieuwe werken’ mogen we concluderen dat Turnhout de invoering van het nieuwe werken veeleer ziet als een middel, zelfs een noodzakelijke voorwaarde, om onderstaande doelstellingen mee te helpen realiseren.

1 OPTIMALE DIENSTVERLENING

De definitie van professor Volberda maakt er meteen melding van: je introduceert het nieuwe werken “om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren”. In de context van een lokaal bestuur betekent dat “om de dienstverlening aan de burger te verbeteren: sneller, dichterbij, en nog meer op maat van de burger”.

Dát is de primaire doelstelling van het nieuwe werken: bijdragen tot de maximale ontsluiting van onze dienstverlening, actiever dan vandaag nagaan waar welke dienstverlening nodig is, door wie of onder welke vorm ook, en zelf naar de burger toegaan, naar zijn buurt, naar zijn wijk, bij hem thuis. Het nieuwe werken zal onze organisatie en haar medewerkers bovendien toelaten zich hiervoor “flexibeler te organiseren en ‘slimmer’ te werken”³, lees: onze dienstverlening op een meer effectieve en efficiënte manier aan de klant aan te bieden.

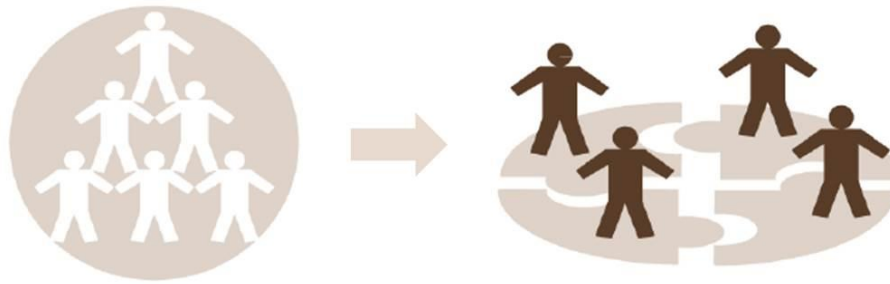
2 INTEGRAAL WERKEN - CO-CREATIE

Het nieuwe werken zal een natuurlijke evolutie van onze organisatiestructuren met zich meebrengen. ‘Samen werken’ zal gebeuren onder andere vormen dan we vandaag gewoon zijn.

Eenzijds blijft het formele hiërarchische organogram uiteraard bestaan: elke medewerker moet weten aan wie hij rapporteert, elke leidinggevende aan wie hij leiding geeft.

Anderzijds zal het nieuwe werken, zowel naar beleidsvoering als naar operationele uitvoering toe, veel meer leiden tot organische netwerkstructuren, zowel binnen de organisatie als tussen onze organisatie en externe actoren (klanten, stakeholders, toeleveranciers, externe partners, andere actoren in het werkveld, verenigingen, middenstand, ...).

³ Waarmee we één element uit de definitie nog niet hebben vermeld, met name ‘het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden’. Zie hiervoor ‘Krijtlijnen voor het nieuwe werken - Cultural change - Nieuw leiderschap’.



Die netwerkstructuren zullen ons toelaten

- ✚ makkelijker te komen tot resultaatgerichte (interne en externe) samenwerkingsverbanden.
- ✚ op een meer natuurlijke manier co-creatie en participatie in te bedden in onze werking.
- ✚ sectoroverschrijdend - lees transversaal en integraal - te werken.
- ✚ sneller en beter inzicht te krijgen in een steeds veranderende maatschappelijke context.
- ✚ beleid te voeren in een bredere maatschappelijke context.

3 HET NIEUWE WERKEN ALS HR-INSTRUMENT

3.1 Empowerment

Het lokale bestuur kan zijn immense opdracht enkel vervullen als we kunnen rekenen op medewerkers die zich met zijn visie, zijn missie en zijn waarden identificeren. Medewerkers die hun eigen opdracht daarin waarmaken vanuit een zelfgedreven instelling. Daarom moet ons personeelsbeleid er op gericht zijn, de professionele zelfontplooiing van onze medewerkers maximaal te bevorderen. Eigenaarschap, engagement en resultaatgerichtheid zijn daarbij sleutelwoorden.

Het nieuwe werken doet uitdrukkelijk een beroep op de zelfgedreven instelling van onze medewerkers, én bevestigt hen daarin: niet hun aanwezigheid op de werkvloer of de aanwezigheid van een alziend controlerend leidinggevende zal bepalend zijn voor hun bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie. Het nieuwe werken zal veel meer een appèl doen op hun verantwoordelijkheid en hun engagement om de opdrachten die de organisatie aan hen toevertrouwt resultaatgericht uit te voeren.

3.2 Gezonde balans werk - privé

Medewerkers zijn steeds meer op zoek naar een gezonde balans werk - privé. Millennials - de generatie die tegen 2025 het gros zal uitmaken van ons personeelsbestand - hechten zelfs meer belang aan opleidingsmogelijkheden en een goede balans werk-privé dan aan

salaris.⁴ Met het nieuwe werken bieden we onze medewerkers een mogelijkheid om hun balans beter in evenwicht te brengen.

3.3 Aantrekkelijke werkgever

Voor het nieuwe werken zijn eigenaarschap, engagement, resultaatgerichtheid, vertrouwen en loslaten sleutelementen. Het nieuwe werken laat de medewerkers bovendien toe, hun balans werk-privé beter in evenwicht te brengen. Met die troeven willen we ons op de arbeidsmarkt naar kandidaat-werknemers toe profileren als aantrekkelijke werkgever.

4 KOSTENREDUCTIE

Een goede infrastructuur is een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van het nieuwe werken.⁵

Initieel zal het opzetten van die infrastructuur zonder meer geld kosten. De fysieke herstructurering en herinrichting van de kantoorgebouwen, de nodige voorzieningen in de ‘satellieten’, de inrichting van het thuishkantoor, en een naadloos aansluitende ICT-architectuur voor dit alles, vergen onvermijdelijk behoorlijke investeringen.

Op termijn leidt het nieuwe werken dan weer tot een kostenreductie: minder ruimte nodig (niet alle medewerkers zijn tegelijk aanwezig binnen de muren van de organisatie), dus ook lagere onderhouds- en beheerskosten. Dat is niet meteen het hoofddoel van het nieuwe werken, wel een mooi meegenomen positieve bijwerking ervan.

⁴ Blijkens onderzoek van PwC: tussen 31 augustus en 7 oktober 2011 ondervroeg PwC 4.364 professionals uit 75 landen over hun werkverwachtingen.

⁵ Zie ook ‘Krijtlijnen - Optimaal ondersteunende infrastructuur’.

Krijtlijnen voor het nieuwe werken

In vorig hoofdstuk definieerden we de belangrijkste doelstellingen die we met de introductie van het nieuwe werken willen realiseren.

Het nieuwe werken vergt een nieuwe 'mind-set', doorheen alle geledingen van de organisatie. Welke de belangrijkste krijtlijnen van die nieuwe mind-set zijn, beschrijven we hierna.

1 CULTURAL CHANGE

1.1 Nieuw leiderschap

In een werkcultuur die veel meer werkt op resultaat moeten leidinggevenden de zaak anders aanpakken. De sleutel ligt vooral in een nieuwe manier van denken en werken. 'Vertrouwen en loslaten' en 'vrijheid en verantwoordelijkheid' zijn de sleutelbegrippen.



De 'nieuwe leidinggevende'

- ✚ zal veel meer vertrekken van en sturen op een duidelijke opdracht en een duidelijk verwacht resultaat: hard op het WAT.
- ✚ zal aan zijn medewerker de verantwoordelijkheid laten te bepalen wat de meest effectieve en efficiënte manier is om tot dat resultaat te komen: zacht op het HOE.
- ✚ zal een andere, veel meer 'dienende', rol opnemen naar de medewerker toe: ondersteunen, vertrouwen en veiligheid bieden, faciliteren, coachen. Dat vergt een sterk

empathisch-bevragende houding (hoe kan ik je helpen, wat heb je van mij nodig?), veel meer dan een stellend-controlerende.

- zal, gezien bovenstaande, differentiëren. Elke opdracht is uniek en elke medewerker is uniek. Voor de leidinggevende vergen elke opdracht en elke medewerker dus 'hun' unieke benadering: situationeel leidinggeven.
- zal zijn medewerkers door eigen voorbeeldgedrag meenemen in zijn en hun verhaal.

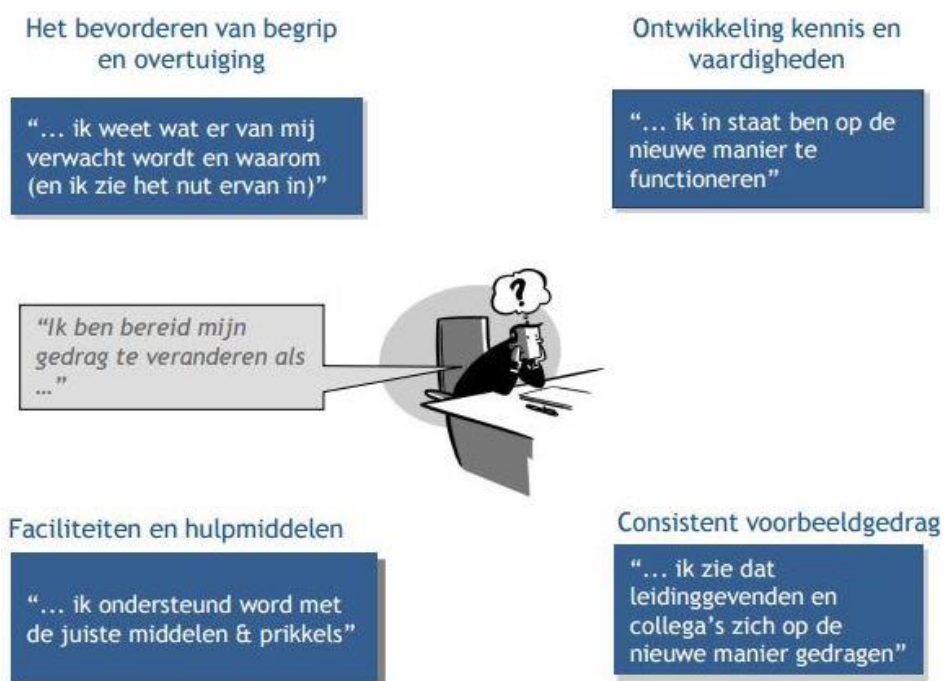
1.2 De nieuwe medewerker

De 'nieuwe medewerker' krijgt meer ruimte: in het nieuwe werken worden opdracht en verwacht resultaat de controlepunten, niet zijn aan- of afwezigheid of het proces om tot dat resultaat te komen.

Dat houdt anderzijds meteen ook in dat de organisatie van de medewerker verwacht dat hij die ruimte zinvol inneemt.

De nieuwe medewerker

- zal veel meer worden aangesproken op zijn betrokkenheid, zijn vakmanschap en zijn autonomie.
- zal de regie van zijn functioneren zelf in handen nemen.
- zal ook zijn professionele ontwikkeling om zijn functioneren te kunnen waarmaken in handen nemen.
- moet zich daarin ondersteund weten door de organisatie en door zijn leidinggevende.



2 EVENWICHT INDIVIDUELE VRIJHEID EN BEDRIJFSCONTINUÏTEIT

Het nieuwe werken geeft de medewerker meer ruimte. Hij moet die ruimte zinvol innemen, rekening houdend met zijn opdrachten en met de resultaten die van hem verwacht worden.

Bovendien functioneert de medewerker in en voor een organisatie, in en voor een team, en staat hij mee in voor de bedrijfscontinuïteit. Dat verandert niet met het nieuwe werken.

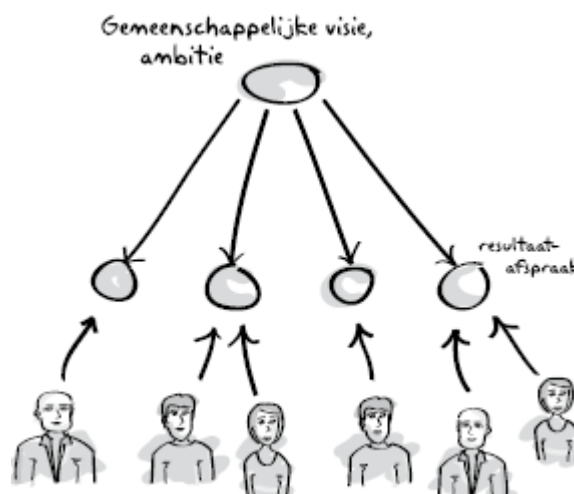
Ruimte krijgen en nemen is met andere woorden geen verhaal van vrijheid blijheid. Transparante communicatie, overleg en duidelijke afspraken zijn nodig, op alle niveaus: medewerker - leidinggevende, medewerker - team, medewerker - medewerker, medewerker - organisatie, ... Net omdat je elkaar niet meer elke dag ziet, moet je met elkaar in gesprek blijven.

2.1 Dienstverlening primeert

Een kwaliteitsvolle dienstverlening primeert te allen tijde. Het nieuwe werken is in geen geval een vrijgeleide voor afwezigheid van medewerkers als hun beschikbaarheid voor een correcte dienstverlening vereist is. Duidelijke afspraken over permanentie, openingsuren, afwezigheden, ... zijn noodzakelijk, in samenspraak binnen het team, en zo nodig tussen het team en andere actoren. De leidinggevende neemt hier uiteraard een belangrijke rol in op, maar is niet als enige verantwoordelijk: het hele team staat hiervoor in.

2.2 Goed geolied team blijft nodig

Ook bij het nieuwe werken blijven goed geoliede teams de drijvende kracht. Kwaliteitsvolle dienstverlening blijft immers een verhaal van samen-werken. Het nieuwe werken mag, onder het mom van 'ik bereik mijn resultaten toch', niet leiden tot individualisme, overdreven verzakelijking of solistisch gedrag. Ook hierover zijn duidelijke afspraken nodig: gezamenlijke ambitie, teamdoelstellingen, deelname aan teamoverleg, momenten van gezamenlijke beschikbaarheid, omgaan met meetings, ... Ook dit is niet enkel de verantwoordelijkheid van de leidinggevende, maar van het hele team.



De leidinggevende heeft hierin weliswaar zijn specifieke opdracht: hij bewaakt de sociale cohesie binnen zijn team en van zijn team naar de organisatie toe door zijn medewerkers tijdig en gericht te coachen (cfr. de dienende rol van de nieuwe leidinggevende).

2.3 Differentiëren graag

Het nieuwe werken vergt een gedifferentieerde aanpak, op verschillende vlakken. Immers, niet alles en iedereen komt in aanmerking voor alle vormen van het nieuwe werken.

2.3.1 Functie

Zo zal de ene functie zich beter lenen tot het nieuwe werken dan de andere. Dat is nochtans niet zomaar een nul of één optie. Klassiek wordt aangenomen dat hoe meer je met je hoofd en met informatie werkt, hoe beter je functie aansluit bij het nieuwe werken. Maar ook uitvoerende medewerkers in continudiensten⁶ kunnen bijvoorbeeld mee instappen in het nieuwe werken als zij zich zelf, uiteraard in samenspraak met hun teamgenoten, inroosteren. Ze bepalen dan zelf wanneer ze werken en wanneer niet.

2.3.2 Taak

Binnen één functie differentiëren op taakniveau kan ook. Zo zal een ploegbaas werkbezoeken inplannen als zijn medewerkers op de werf aanwezig zijn, tijd- en plaatsafhankelijk dus. Maar de administratieve werkzaamheden die bij zijn job horen, zijn bijvoorbeeld tijd- en plaatsónafhankelijk.

2.3.3 Individu

Niet elke medewerker is even bereid of geschikt om in het nieuwe werken in te stappen. Maar ook hier: al dan niet instappen is niet zomaar een nul of één optie. Enerzijds betekent ‘vrijheid en verantwoordelijkheid’ niet dat medewerkers bijvoorbeeld niet op kantoor mógen werken als ze dat elders kunnen. Wie professioneel beter functioneert in een kantoor-habitat én bovendien graag klokt, moet dat kunnen.

Anderzijds zal de medewerker niet altijd de keuze hebben. Als de organisatie vanuit strategisch oogpunt bijvoorbeeld expliciet opteert voor meer huisbezoeken bij de cliënt (*push* dienstverlening), zal de maatschappelijk werker niet de keuze hebben om dat niet te doen.

Differentiëren en het juiste evenwicht vinden is dus ook naar het individu toe een noodzaak. De ondersteunende rol van de nieuwe leidinggevende⁷ is hierin essentieel.

⁶ Het klassieke voorbeeld dat telkens opnieuw wordt aangehaald: “Daar werkt het niet voor!”

⁷ Zie ‘Cultural change - Nieuw leiderschap’.

2.3.4 Leiding geven

Zoals reeds aangehaald:⁸ elke opdracht en elke medewerker vergen ‘hun’ unieke benadering. De nieuwe leidinggevende zal zijn stijl van leiding geven dus, afhankelijk van opdracht en betrokken medewerker(s), differentiëren (situationeel leidinggeven).

3 OPTIMAAL ONDERSTEUNENDE INFRASTRUCTUUR

We vertelden het al:⁹ een goede infrastructuur is een noodzakelijke voorwaarde voor het welslagen van het nieuwe werken.

Met het nieuwe werken is het concept ‘kantoor’ aan een herdefinitie toe. Het kantoor van de medewerker zal zich niet alleen meer binnen de muren van de organisatie bevinden, maar ook daarbuiten. Medewerkers zullen met andere woorden nood hebben aan een andere invulling dan wat ze tot op heden kennen.

De vaste werkplek voor elke medewerker verdwijnt immers. Onze kantoorruimtes zullen er wezenlijk anders uitzien: flex werkplekken, stille ruimtes, lounges, onthaalruimtes, ... Daarnaast zullen medewerkers in ‘satellieten’ buiten de muren van de organisatie aan de slag gaan, ook thuis.

Waar en wanneer zij ook werken, steeds moeten medewerkers beschikken over een goed uitgebouwde infrastructuur met de juiste, nodige en voldoende werkmiddelen. Het hoeft geen betoog dat met name onze ICT-architectuur daarin een bijzondere plaats inneemt.

Belangrijke kanttekening hierbij:¹⁰ een goede infrastructuur is weliswaar een noodzakelijke, maar op zich geen voldoende voorwaarde voor het welslagen van het nieuwe werken. Zonder ondersteunende infrastructuur kan er geen sprake zijn van het nieuwe werken, maar omgekeerd is een goede infrastructuur niet dé oplossing die het nieuwe werken zal realiseren. Het nieuwe werken werkt alleen als er ook aandacht is voor een flexibele organisatie, voor dynamisch management en voor slimmer werken. En voor co-creatie met klanten, stakeholders en andere externe partijen.

⁸ Zie ‘Cultural change - Nieuw leiderschap’.

⁹ Zie ‘Doelstelling van het nieuwe werken - Kostenreductie’.

¹⁰ Vrij naar Dik Bijl, Aan de slag met Het Nieuwe Werken, Par CC, Zeewolde, 2010 en professor Volberda, Congres over Het Nieuwe Werken.