

Het Nieuwe Werken: een sociale innovatie



Bachelor thesis | Lindsay Landgraf | 08035997 | Juni 2012

Belastingdienst Haaglanden en Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken: een sociale innovatie

Afstudeeronderzoek juni 2012
Naam: Lindsay Landgraf
Studentennummer: 08035997

Haagse Hogeschool
Opleiding Management, Economie en Recht
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Afstudeerbegeleidster: Mevrouw W.M.B. van Let

Opdrachtgever:
Belastingdienst Haaglanden
Prinses Beatrixlaan 512
2595 BL Den Haag

1e Bedrijfsbegeleider: Mevrouw drs. M. A. Wichgers-Baas
2e Bedrijfsbegeleider: Mevrouw I.W. Vonk

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek. Geschreven in het kader van de laatste fase van mijn studie Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool. In maart 2012 was het eindelijk zo ver, ik mocht beginnen met afstuderen bij Belastingdienst Haaglanden. Van te voren zag ik ontzettend op tegen het schrijven van een scriptie. Terugkijkend op de afgelopen maanden was het niet zo erg als ik had verwacht, en heb ik soms ook nog plezier beleefd aan het schrijven.

Deze scriptie had ik niet tot een goed einde kunnen brengen zonder alle steun van de mensen om mij heen. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleidster vanuit Belastingdienst Haaglanden Mariëlle Wichgers bedanken. Zij stond altijd voor mij klaar en dankzij haar feedback en goede begeleiding is de kwaliteit van mijn scriptie flink verbeterd. Daarnaast wil ik ook Ingrid Vonk bedanken voor het (mede) beoordelen van mijn conceptscriptie en het aanwezig zijn bij mijn afstudeerzitting.

Ook wil ik de Belastingdienst Haaglanden bedanken voor de kans die zij mij hebben gegeven om bij hen af te studeren. Tevens wil ik vanzelfsprekend alle geïnterviewden bedanken voor de tijd die zij beschikbaar hebben gesteld. Zonder hun medewerking had ik mijn onderzoek niet kunnen voltooien.

Daarnaast wil ik mevrouw van Let bedanken voor de goede begeleiding en de vele voortgangsgesprekken. Dankzij haar bleef ik geloven in mezelf en in mijn scriptie.

Verder wil ik mijn familie bedanken voor al hun steun, hulp en beoordelen van mijn stukken en als laatste mijn lieve vriend die het de afgelopen maanden zwaar te verduren had, maar er altijd voor mij was als ik hem nodig had.

Met vriendelijke groet,

Lindsay Landgraf, juni 2012

Managementsamenvatting

Dit adviesrapport is het resultaat van een kwalitatief onderzoek naar het antwoord op de vraag: **Hoe kan de Staf Bedrijfsvoering van Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in 'Het Nieuwe Werken'?**

Om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag, zijn de volgende deelvragen beantwoord:

1. Hoe definieert Belastingdienst Haaglanden Het Nieuwe Werken?
2. Wat wil Belastingdienst Haaglanden bereiken met Het Nieuwe Werken en waarom?
3. Hoe vrij is Belastingdienst Haaglanden in het bepalen van haar eigen beleid?
4. Op welke manier kan Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers stimuleren om Het Nieuwe Werken te adopteren?
5. Welke faciliteiten moeten worden geregeld om Het Nieuwe Werken te ondersteunen onder de medewerkers van Belastingdienst Haaglanden?

Om de deelvragen en de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er diepte-interviews afgenomen bij een achttal medewerkers van Belastingdienst Haaglanden. Deze zijn geselecteerd op hun functie (leidinggevende of medewerker) en hun functietypering (binnendienst of buitendienst). De resultaten uit de interviews zijn vergeleken met de literatuur.

Onderzoekskader

De maatschappij is continu in beweging. Door de ontwikkelingen in de maatschappij en de extern georiënteerde focus is het voor de Belastingdienst noodzakelijk dat er op deze ontwikkelingen wordt ingespeeld. Een van de relevante thema's dat hierop aansluit is 'Het Nieuwe Werken'. Het Nieuwe Werken is gebaseerd op drie pijlers, pijler één is mensen, pijler twee gaat over huisvesting en de laatste pijler betreft ICT. Binnen dit rapport staat de eerste pijler mensen centraal. De medewerkers van Belastingdienst Haaglanden zullen langzaam aan volgens de methoden van Het Nieuwe Werken gaan werken. Deze gedragsverandering zal leiden tot een cultuuromslag. Deze medewerkers zullen op deze cultuuromslag moeten worden voorbereid en hierin worden ondersteund.

De definitie die op dit moment bij de Belastingdienst wordt gehanteerd:

"Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. Met het nieuwe werken (HNW) gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor kunnen mensen zich prettiger voelen en worden zij daardoor productiever. Met HNW kun je meer werk verzetten zonder meer te werken en heb je invloed op jouw werk/privébalans."

Het Nieuwe Werken stimuleren bij de medewerkers

Om de medewerkers van Belastingdienst Haaglanden te kunnen voorbereiden en ondersteunen zullen zij eerst gestimuleerd moeten worden om volgens Het Nieuwe Werken te gaan werken. Hoe kan Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers stimuleren om Het Nieuwe Werken te adopteren? Leidinggevend en vertrouwen moeten blijven geven aan hun medewerkers, bijvoorbeeld door het geven van complimenten, en hen daarbij moeten uitdagen om meer uit zichzelf te halen als ze op een plek zitten waar ze zich prettig voelen en geconcentreerd kunnen werken.

Daarnaast zal er een kader moeten worden opgesteld met alle spelregels omtrent Het Nieuwe Werken die voor alle medewerkers van Belastingdienst Haaglanden gelden. De leidinggevend en zullen het goede voorbeeld moeten geven door zich aan deze regels te houden. Verder zullen leidinggevend en een coachende rol op zich moeten nemen. Daarvoor

zullen ze op regelmatige basis een kort gesprek moeten hebben met individuele medewerkers om hun voortgang, leerproces en privésituatie te bespreken om zo de kwaliteit van het werk hoog te houden.

Welke faciliteiten moeten worden geregeld om Het Nieuwe Werken te ondersteunen onder de medewerkers van Belastingdienst Haaglanden? Belastingdienst Haaglanden zal haar medewerkers moeten informeren over de voortgang van Het Nieuwe Werken-traject, de planning ervan en wat de verwachtingen van de uitkomst zijn. Ook zal het een kader moeten opstellen van regels voor Het Nieuwe Werken waaraan de medewerkers en leidinggevenden zich moeten houden.

Verder zal de bezetting van het kantoor goed gemanaged moeten worden om te voorkomen dat er medewerkers op drukke dagen zich niet goed kunnen concentreren en op rustige dagen geen binding hebben met collega's.

Tenslotte zullen er regels opgesteld moeten worden omtrent het bezit en gebruik van mobiele apparaten waarmee plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt kan worden.

Aanbevelingen

Vanuit het voorgaande kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

Communicatie

- Duidelijkheid en planning. Het is noodzakelijk dat alle medewerkers van Belastingdienst Haaglanden op de hoogte worden gebracht van de doelen die de Belastingdienst wil bereiken met Het Nieuwe Werken. Denk hierbij aan de afspraken die gaan gelden (deze worden hieronder toegelicht) en de technische mogelijkheden die men voor ogen heeft. Het geeft de medewerkers rust als hiervan ook een planning wordt verstrekt, zodat ze weten wanneer ze voortgang kunnen verwachten van de invoering. Een manier om dit te bewerkstelligen zou zijn om een gedeelde agenda te maken die iedereen kan inzien waarop de voortgang wordt bijgehouden. Het detailniveau dient nog bepaald te worden;
- Kader van Het Nieuwe Werken opstellen. Er zal door Belastingdienst Haaglanden een kader moeten worden opgesteld waarin de afspraken van Het Nieuwe Werken worden opgenomen. Deze afspraken zullen alle facetten van het werken volgens Het Nieuwe Werken moeten beslaan. Denk hierbij aan het aantal dagen dat iemand thuis mag werken, of er verplichte kantoordagen zijn, de afspraken voor toegang tot de computersystemen en de afspraken voor het gebruik van mobiele apparaten. Ook regelgeving over het niet functioneren van medewerkers binnen Het Nieuwe Werken is belangrijk. Deze afspraken kunnen daarna eerst aan een pilot onderworpen worden en daarna eventueel worden bijgeschaafd;
- Positieve benadering en creëren van draagvlak. In het voorbereiden van de medewerker op Het Nieuwe Werken moet deze worden benaderd op een manier waarin wordt duidelijk gemaakt hoe Het Nieuwe Werken hem of haar gaat helpen in het werk. Belastingdienst Haaglanden zal moeten proberen de medewerker "mee" te krijgen. Dit kan worden gedaan door de medewerker zodanig voor te lichten dat de accenten op de voordelen voor de medewerker liggen. Dit werkt het best op het moment dat het kader van regelgeving is gemaakt zodat vragen van de medewerker volledig en correct kunnen worden beantwoord en er aan de verwachtingen van de medewerker wordt voldaan. Enkele van deze verwachtingen zijn: flexibel inrichten van werktijd, grotere eigen verantwoordelijkheid en regelruimte en de beschikking hebben over de nieuwste ICT middelen.

HRM

- Regulering bezetting kantoor. De geïnterviewden hebben allen aangegeven dat het na de invoering van Organisatiegerichte Huisvesting moeilijker is geworden om geconcentreerd te werken op kantoor. Wanneer medewerkers op andere plaatsen dan kantoor kunnen werken, zullen bepaalde dagen favoriet zijn om dit te doen. Om te voorkomen dat er dagen zijn dat het kantoor (bijna) leeg is en dagen dat er te weinig plek is voor iedereen om te werken, zal er slim moeten worden omgesprongen met de planning. Dit kan per afdeling geregeld worden. Een “verplichte kantoordag” zou uitkomst bieden om de sociale cohesie te behouden/versterken. De werkzaamheden op deze dag zouden hierop afgestemd kunnen worden, bijvoorbeeld in de vorm van een thema dag waarop kennis gedeeld kan worden;
- Leidinggevenden vinger aan de pols bij medewerkers. Om de medewerkers te ondersteunen is het van belang dat de leidinggevenden periodiek (in het begin bijvoorbeeld eens per drie weken) een één op één gesprek voeren met hun medewerkers in een ruimte waar zij niet gestoord kunnen worden. Hierin kunnen ervaringen worden gedeeld over Het Nieuwe Werken en privé zaken worden besproken, bijvoorbeeld de invloed van Het Nieuwe Werken op de werk/privé balans. De sociale cohesie wordt hiermee bewaard en de leidinggevende kan een indruk krijgen hoe de medewerker met Het Nieuwe Werken omgaat. Afhankelijk van hoe goed de medewerker met de vrijheid omgaat, kan de frequentie van de gesprekken worden verlaagd. Deze gesprekken vinden plaats naast de officiële voortgangs- en beoordelingsgesprekken, welke respectievelijk twee en één keer per jaar plaatsvinden;
- Aanstellen van Het Nieuwe Werken-manager. Om Het Nieuwe Werken te borgen binnen Belastingdienst Haaglanden zou er een Het Nieuwe Werken-manager aangesteld kunnen worden. Werkzaamheden bestaan uit het opstellen van het kader, het bieden van één aanspreekpunt waar medewerkers met alle Het Nieuwe Werken gerelateerde vragen terecht kunnen en het opzetten en uitvoeren van pilots.

ICT

- Sta pc's aanbieden. Om de reguliere werkplekken te ontzien en het makkelijk te maken snel een e-mail te sturen of iets te printen, is het mogelijk een aantal sta pc's te plaatsen. Met name veto medewerkers hebben hier profijt van als zij uit het veld terugkomen op kantoor voor administratieve werkzaamheden. Deze afgeschermd pc's zijn qua functionaliteit beperkt maar hebben maar één doel; het uitvoeren van kleine (snelle) taken waarvoor geen volledige werkplek benodigd is.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	9
1.1. Verklarende woordenlijst	10
2. Belastingdienst en introductie probleem	11
2.1. Aanleiding voor de onderzoeksvraag	13
2.2. Het Nieuwe Werken bij de Belastingregio's	13
2.2.1. Hoofdvraag	15
2.2.2. Doelstelling Belastingdienst Haaglanden	15
2.2.3. Doelstelling onderzoek	16
2.2.4. Doelgroep onderzoek & rapport	16
2.3. Probleemstelling	16
2.3.1. Centrale vraagstelling	16
2.3.2. Doelstelling & deelvragen	16
3. Methode van onderzoek	18
3.1. Kwantitatief onderzoek	18
3.2. Kwalitatief onderzoek	19
3.3. Interviews	20
3.3.1. Keuze geïnterviewden	20
3.3.2. Saturatie	22
3.3.3. Introductiebrief	23
3.3.4. Topiclist	23
3.3.5. Coderen interviews	23
3.4. Afbakening onderzoeksgebied	24
3.5. Reflectie methode van onderzoek	25
4. Het Nieuwe Werken; de definitie	26
5. Waarom 'Het Nieuwe Werken'?	28
5.1. Ontwikkelingen in de maatschappij	28
5.2. Redenen voor Het Nieuwe Werken	30
5.3. Conclusie	31
6. Hoe vrij is Belastingdienst Haaglanden in het bepalen van haar eigen beleid?	33
6.1. Landelijk Kantoor Belastingregio's	33
6.2. Programmabureau	33
6.3. Wettelijke bepalingen	34
6.4. Conclusie	34
7. Resultaten van de interviews	35
7.1. Resultaten	35
7.1.1. Vertrouwen	35
7.1.2. Verantwoordelijkheid	37
7.1.3. Vrijheid	38
7.1.4. Verbinden	39
7.1.5. Inspireren	40
7.1.6. Faciliteren	41
7.2. Stimuleren om te adopteren	43

7.3. Faciliteren om te ondersteunen	44
8. Conclusie en aanbevelingen	46
8.1. Conclusie	46
8.1.1. Hoe definieert de Belastingdienst Haaglanden 'Het Nieuwe Werken'?	46
8.1.2. Wat wil Belastingdienst Haaglanden bereiken met 'Het Nieuwe Werken' en waarom?	46
8.1.3. Hoe vrij is Belastingdienst Haaglanden in het bepalen van haar eigen beleid?	47
8.1.4. Op welke manier kan Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers stimuleren om 'Het Nieuwe Werken' te adopteren?	47
8.1.5. Welke faciliteiten moeten worden geregeld om 'Het Nieuwe Werken' te ondersteunen onder de medewerkers van de Belastingdienst Haaglanden?	47
8.1.6. Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in 'Het Nieuwe Werken'?	47
8.2. Aanbevelingen	48
Literatuurlijst	51
Bijlage 1 - Introductiebrief	56
Bijlage 2 - Topiclijst leidinggevenden	58
Bijlage 3 - Topiclijst medewerkers	61
Bijlage 4 - Voorbeeld uitgewerkt interview	64
Bijlage 5 - Voorbeeld gecodeerd interview	87

1. Inleiding

De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie met een handhavingstaak. Ze zijn verantwoordelijk voor het heffen en innen van belastingen en premies.

De maatschappij is continu in beweging. Door de ontwikkelingen in de maatschappij en de extern georiënteerde focus is het voor de Belastingdienst noodzakelijk dat er op deze ontwikkelingen wordt ingespeeld. Een van de relevante thema's dat hierop aansluit is 'Het Nieuwe Werken'. Het Nieuwe Werken is gebaseerd op drie pijlers, pijler één is mensen, pijler twee gaat over huisvesting en de laatste pijler betreft ICT. Binnen dit rapport staat de eerste pijler mensen centraal.

De onderzoeksvraag die in dit rapport beantwoord wordt: Hoe kan de Staf Bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in 'Het Nieuwe Werken'?

In hoofdstuk 2 wordt er een korte introductie gegeven van de Belastingdienst als organisatie. Daarna wordt er gekeken naar de aanleiding voor de onderzoeksvraag (paragraaf 2.1), vervolgens komt Het Nieuwe Werken binnen de Belastingdienst aan bod (paragraaf 2.2) en daarna de hoofdvraag van het onderzoek (paragraaf 2.2.1). Hierna de doelstelling van zowel Belastingdienst Haaglanden (paragraaf 2.2.2) als van het onderzoek (2.2.3). Tot slot wordt de probleemstelling, tezamen met de deelvragen, uiteengezet (paragraaf 2.3).

In hoofdstuk 3 staat de methode van onderzoek centraal. De opzet en uitvoering van het onderzoek wordt hierin beschreven. Als eerste wordt het onderdeel kwantitatief onderzoek behandeld (paragraaf 3.1), daarna het tweede onderdeel kwalitatief onderzoek (paragraaf 3.2). Vervolgens is de opzet van de interviews aan de beurt (paragraaf 3.3) met daarna de afbakening van het onderzoeksgebied (paragraaf 3.4). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op het onderzoek (paragraaf 3.5).

Hoofdstuk 4 geeft antwoord op de vraag: Hoe definieert Belastingdienst (Haaglanden) Het Nieuwe Werken? In dit hoofdstuk worden er vanuit de literatuur meerdere definities behandeld. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de definitie die door Belastingdienst Haaglanden wordt gehanteerd.

In hoofdstuk 5 wordt er gekeken naar wat Belastingdienst (Haaglanden) wil bereiken met Het Nieuwe Werken en waarom? Als eerste komen de ontwikkelingen in de maatschappij aan bod (paragraaf 5.1), vervolgens de redenen voor Het Nieuwe Werken (paragraaf 5.2) om te eindigen met de beoogde resultaten voor de keuze van Het Nieuwe Werken.

In samenhang met hoofdstuk 5 wordt er in hoofdstuk 6 antwoord gegeven op de vraag: Hoe vrij is Belastingdienst Haaglanden in het bepalen van haar eigen beleid? Er wordt gekeken naar de manier van besluitvorming binnen de Belastingdienst als organisatie en welke plaats Het Nieuwe Werken hierin inneemt.

In hoofdstuk 7, paragraaf 7.1, worden de resultaten van interviews gepresenteerd. Hierna wordt een antwoord gegeven op de vraag: Op welke manier kan Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers stimuleren om Het Nieuwe Werken te adopteren? (paragraaf 7.2). Tenslotte wordt

een antwoord gegeven op de vraag: Welke faciliteiten moeten worden geregeld om Het Nieuwe Werken te ondersteunen onder de medewerkers van Belastingdienst Haaglanden? (paragraaf 7.3).

Hoofdstuk 8 bevat de conclusies en aanbevelingen. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag: “Hoe kan de Staf Bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in Het Nieuwe Werken? Aan de hand van de beantwoording van alle deelvragen worden er conclusies getrokken. Uit deze conclusies worden er aanbevelingen gedaan met concrete en bruikbare handvatten voor het management om Het Nieuwe Werken succesvol te implementeren.

1.1. Verklarende woordenlijst

AD	Algemeen Directeur
BD	Belastingdienst
BDH	Belastingdienst Haaglanden
Connect People	Intern digitaal sociaal samenwerkingsplatform
Kato	Kantoortoetser, binnendienst medewerker
LKB	Landelijke Kantoor Belastingregio's
M1	Management team
M2	Leidinggevende(n)
MLTP	Middellange termijnplan
MTBR	Management Team Belastingregio's
Plato	Plaats- en tijdonafhankelijk
OGH	Organisatiegerichte Huisvesting
Sametime	Zakelijk chat- en conferentieprogramma
Veto	Veldtoetser, buitendienst medewerker

2. Belastingdienst en introductie probleem

De Belastingdienst is een overheidsorganisatie met een handhavingstaak. “De Belastingdienst is verantwoordelijk voor het heffen en innen van belastingen en premies (De Belastingdienst, 2012).” Naast de inkomstenbelasting versturen ze meer soorten aangiften, waaronder loonbelasting, omzetbelasting en vennootschapsbelasting. Tenslotte valt het onderdeel toeslagen ook onder de officiële taken van de Belastingdienst.

Omdat de gehele beroepsbevolking van Nederland ‘klant’ is bij de Belastingdienst en er geen concurrentie is, is het klantenbestand zeer omvangrijk. Jaarlijks gaat het om ruim zeven miljoen aangiften inkomstenbelasting. De Belastingdienst verwerkt jaarlijks 2,5 miljoen internetberichten en 1,3 miljoen kilo papieren aangiften (De Belastingdienst, 2012). Naast het innen van belasting, keert de Belastingdienst ook uit, waaronder de uitbetaling van voorlopige teruggaven en toeslagen als huurtoeslag, zorgtoeslag en kinderopvangtoeslag.

De Belastingdienst valt onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Financiën, zoals is te zien in het onderstaand organogram (Rijksoverheid, 2012).

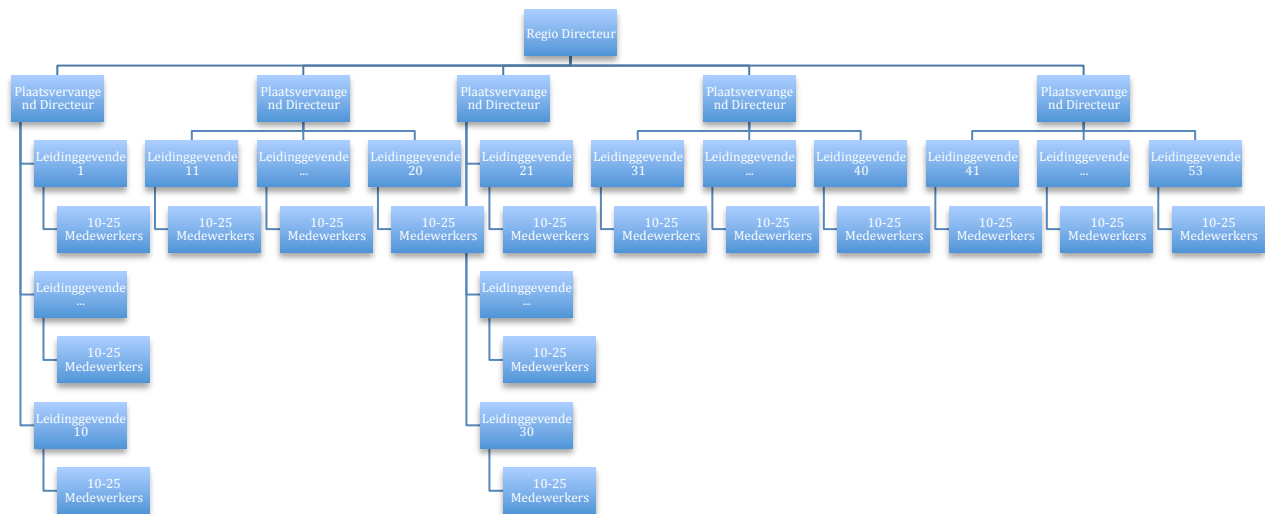


Afbeelding 1: Organogram Ministerie van Financiën (Rijksoverheid, 2012)

De Belastingdienst is opgedeeld in verschillende uitvoerende diensten, waaronder de Belastingregio's, de Douane, FIOD (Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst) en Toeslagen. De Directeur-Generaal Belastingdienst, Peter Veld, is verantwoordelijk voor het Directoraat-Generaal Belastingdienst en stuurt de Belastingdienst aan. Het Landelijke Kantoor Belastingregio's (LKB) is het hoofdkantoor en faciliteert de Belastingdienstregio's. Zij coördineert de bedrijfsvoering van de dertien regio's. De 14^e regio, de BES-eilanden (Bonaire, St Eustatius en Saba), valt buiten het onderzoek. Sinds 2010 is deze regio als bijzondere gemeente onderdeel van het Nederlandse bestel geworden (Rijksoverheid, 2010).

De directeur van het LKB is Hans Blokpoel. Eén van de dertien regio's is Haaglanden, de regio waar dit onderzoek zich op richt. (Belastingdienst, 2011).

Het organogram van Belastingdienst Haaglanden, hierna te noemen BDH is als volgt: bovenaan staat de regiodirecteur. Hieronder vallen vijf plaatsvervangende directeuren met ieder een eigen werkveld en expertise, bij elkaar vormen zij het management team, M1 genoemd. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het regiokantoor. Na het managementteam komen de leidinggevenden, M2 genoemd. Deze groep bestaat uit 53 leidinggevenden, ieder verantwoordelijk voor 10 tot 25 medewerkers.



Afbeelding 2: Organogram Haaglanden

De leidinggevenden vervullen een belangrijke rol in het proces. Zij vormen de schakel tussen het management en de medewerkers. Als leidinggevenden kunnen zij acht verschillende rollen hebben waartussen geschakeld moet worden afhankelijk van de situatie, dit zijn:

Rol	Belangrijkste vaardigheden
Mentor	1. Inzicht in uzelf en anderen 2. Effectief communiceren 3. Ontwikkeling van medewerkers
Stimulator	1. Teambuilding 2. Participerende besluitvorming gebruiken 3. Conflict managen
Controleur	1. Informatie beheren door kritisch denken 2. Omgaan met een overvloed aan informatie 3. Kernprocessen beheren
Coördinator	1. Projectmanagement 2. Taken ontwerpen 3. Crossfunctioneel management
Bestuurder	1. Een visie ontwikkelen en communiceren 2. Doelen en doelstellingen formuleren 3. Ontwerpen en organiseren

Producent	1. Productief werken 2. Een productieve werkomgeving bevorderen 3. Tijd- en stressmanagement
Bemiddelaar	1. Een machtsbasis opbouwen en handhaven 2. Onderhandelen over inzet en overeenstemming 3. Ideeën presenteren
Innovator	1. Leven met verandering 2. Creatief denken 3. Management van veranderingen

Tabel 1: Managementrollen Quinn (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, & St. Clair, 2008).

2.1. Aanleiding voor de onderzoeksvraag

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de achtergrond van wat de aanleiding is geweest voor de onderzoeksvraag. Vervolgens wordt er gekeken naar de doelstelling van Belastingdienst Haaglanden (paragraaf 2.2.2) en de onderzoekdoelstelling (paragraaf 2.2.3). Hierna volgt de doelgroep (paragraaf 2.2.4) en tenslotte de probleemstelling (paragraaf 2.2.5).

De Belastingdienst heeft voor de middellange termijnplanning (MLTP) van vijf jaar de volgende fundamentele keuzes gemaakt:

“Burgers, bedrijven en partners vragen betere dienstverlening, meer digitalisering, gemak, maatwerk en één herkenbare, betrouwbare overheid. De Belastingdienst heeft een taakstelling van €400 miljoen. We moeten nu al nadenken over hoe we over 5 tot 6 jaar een solide en moderne dienst en een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn. Bij de uitwerking van die keuzes moet het werk doorgaan. We mogen niet haperen als uitvoeringsorganisatie.” (Landelijk Kantoor Belastingregio's, 2011), (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012).

Door de ontwikkelingen in de maatschappij en de extern georiënteerde focus is het noodzakelijk dat er met de activiteiten wordt ingespeeld op deze ontwikkelingen. Op dit moment gebeurt er al erg veel in de organisatie om resultaat- en klantgericht te werken. Hierin is echter inmiddels de samenhang tussen al deze ontwikkelingen en activiteiten en daarbij het nut en noodzaak voor de medewerker niet altijd (meer) duidelijk. Belangrijk is dus dat allereerst de samenhang van de vele interne ontwikkelingen in kaart wordt gebracht en het doel hiervan wordt verklaard. Vervolgens is het van belang om een duidelijke visie te hebben van de interne ontwikkelingen, zodat er vanuit dit kader invulling en richting kan worden geven aan de activiteiten en de communicatie daarover (Wichgers, Communicatiedraaiboek, Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingdienstregio's, 2012).

2.2. Het Nieuwe Werken bij de Belastingregio's

Eén van de relevante thema's van de ontwikkelagenda Belastingdienstregio's 2012 dat hierop aansluit is 'Het Nieuwe Werken', hierna te noemen HNW. Een omschrijving die hierbij wordt gehanteerd is:

“Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In een nieuwe manier van werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor voelen mensen zich prettiger en wordt de

organisatie productiever. De nieuwe manier van werken kan ons dus helpen om mensen te boeien en te binden op een efficiënte en duurzame manier: de mens centraal” (Wichgers, Visie op Het Nieuwe Werken (HNW) Belastingdienst Haaglanden, 2011).

Binnen BDH is Het Nieuwe Werken gebaseerd op drie pijlers:

1. Mensen;
2. Huisvesting;
3. Informatietechnologie.

(Wichgers, Visie op Het Nieuwe Werken (HNW) Belastingdienst Haaglanden, 2011)

De eerste pijler betreft de mensen, een gedragsverandering of wel cultuuromslag onder de medewerkers. De tweede pijler gaat over huisvesting, een grote stap is hier al mee gemaakt door het Organisatiegericht Huisvesten, hierna te noemen OGH. Lost but not least is de pijler informatietechnologie. Deze pijler heeft onder andere betrekking op de digitale werkplek, sociaal intranet en video conference. De drie pijlers samen zorgen voor de sociale innovatie.

Sociale innovatie gaat veel verder dan een gedragsverandering of cultuuromslag onder de medewerkers. Het gaat over de manier waarop mensen samenwerken (een innovatie van het interne werkproces) en dat eenieder met meer plezier werkt. Hierbij staat de mens centraal. Het Nederlands centrum voor sociale innovatie, NCSI, geeft de volgende definitie:

“Sociale innovatie is een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie, meer werkplezier en ontplooiing van talenten. Hierbij legt het NCSI de nadruk op het gemeenschappelijke belang van werkgever en werknemer bij vernieuwingen in werkmethoden, arbeidsorganisaties en aansturing” (Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie, 2011).

Omdat HNW een vernieuwing is van de huidige arbeidsorganisatie die kán leiden tot verbeterde prestaties van de organisatie, meer werkplezier en ontplooiing van talenten, is HNW een middel om sociale innovatie te bereiken. In hun werk worden Mensen (pijler 1) ondersteund door Huisvesting (pijler 2) en Informatietechnologie (pijler 3).

De drie pijlers gedefinieerd door Wichgers zijn niet aan elkaar gelijk. Pijler 1 weegt zwaarder dan de andere twee pijlers en het is intensiever om hierbij een omslag te bereiken. Deze pijler heeft een grotere invloed op het wel of niet slagen van HNW dan de andere twee pijlers. Het is van belang dat medewerkers een open houding hebben ten opzichte van HNW.

Belangrijk hierbij is dat binnen HNW een onderscheid is te maken tussen structureel en incidenteel plaats- en tijdonafhankelijk werken. Structureel houdt bijvoorbeeld in dat medewerkers een aantal dagen per week thuiswerken. Er is sprake van structureel plaats- en tijdonafhankelijk werken wanneer minimaal 25% van de werktijd, of één hele dag op een andere plek dan op kantoor wordt gewerkt (TNO, 2011). Incidenteel is bijvoorbeeld 's avonds na kantoortijd nog even iets voorbereiden van werkzaamheden voor de volgende dag. Voor het incidentele deel bestaan vaak geen overeenkomsten, maar voor het structurele deel is dit wel nodig (Walrave, 2005). Het ontwikkelproces dat BDH doorloopt is om tot een goede overeenkomst te komen van het structurele plaats- en tijdonafhankelijk werken.

Concluderend gaan medewerkers tijdens het ontwikkelproces langzaam volgens HNW principe werken. Er zal bij de medewerkers een gedragsverandering moeten plaatsvinden. Deze gedragsverandering leidt uiteindelijk tot een cultuuromslag. Deze cultuuromslag kan gezien worden als de sociale innovatie.

Medewerkers zullen dan meer verantwoordelijkheid krijgen waarbij ze zelf kunnen bepalen waar, wanneer en hoe ze hun werk doen (natuurlijk binnen de kaders die BDH hiervoor opstelt). Ook leidinggevendenden moeten hun manier van aansturen hierop aanpassen. Dit adviesrapport zal bijdragen aan het definiëren van het ontwikkelproces dat de medewerkers van BDH moeten doorlopen om een sociale innovatie teweeg te brengen.

2.2.1. Hoofdvraag

Zoals hierboven is aangegeven spelen de medewerkers een grote rol in het ontwikkelingsproces. Als er in dit rapport wordt gesproken over medewerkers, wordt er uitgegaan van alle medewerkers van Belastingdienst Haaglanden, inclusief het management en de leidinggevendenden. Wordt er een specifieke groep bedoeld, dan zal deze expliciet worden genoemd.

Vanuit de medewerkers, die te maken hebben met de in- en uitvoering van HNW zijn er een hoop vragen, enkele van deze vragen zijn:

- Als er geen vaste werkplek en/of gebouw is waar voelen medewerkers zich straks mee verbonden?
- Hoe stuur je als leidinggevende je medewerkers?
- Hoe beoordeel en monitor je als leidinggevende je medewerkers?
- Hoe ga je als mens om met alle veranderingen?
- Hoe ga je als medewerkers om met de werk/privébalans?

(Wichgers, Visie op Het Nieuwe Werken (HNW) Belastingdienst Haaglanden, 2011)

Om HNW met succes te implementeren binnen Belastingdienst Haaglanden, is het noodzakelijk dat de organisatie deze vragen kan beantwoorden. Deze antwoorden kunnen mede geformuleerd worden door een antwoord te geven op de hoofdvraag:

Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in 'Het Nieuwe Werken'?

2.2.2. Doelstelling Belastingdienst Haaglanden

De doelstelling van dit onderzoek wordt geformuleerd volgens de theorie van Baarda en de Goede; "Het doel wordt vastgelegd in de doelstelling. Daarin beschrijf je de relevantie van je onderzoek, waarbij je aangeeft waarom je het onderzoek doet" (Baarda & de Goede, 2006).

De doelstelling van BDH is een adviesrapport voor leidinggevendenden, dat hen handvatten biedt om de medewerkers bij HNW te ondersteunen (Wichgers, 2012). Dit is een doelstelling van praktische relevantie omdat de onderzoeksinformatie leidt tot een verbetering in de praktijk (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005).

2.2.3. Doelstelling onderzoek

Het doel van dit rapport is BDH advies geven hoe zij een sociale innovatie teweeg kunnen brengen door de introductie van HNW. Daarbij richt dit rapport zich op de eerste pijler (Mensen) waarbij er van uit wordt gegaan dat de twee ondersteunende pijlers (Huisvesting en ICT) optimaal worden uitgedacht en uitgevoerd door BDH. Er wordt dus gefocust op de cultuuromslag van de medewerkers van BDH die benodigd is voor een sociale innovatie.

Zoals in het rapport van TNO naar voren komt is HNW geen doel op zich en is een integrale aanpak vereist (Novay/TNO-rapport, 2011). Voor een succesvolle implementatie van HNW zijn namelijk niet alleen de managers en leidinggevenden van cruciaal belang, maar ook de medewerkers daaronder. “HNW is een verandering die diep raakt aan de cultuur van werken, samenwerken en onderlinge omgang” (Novay/TNO-rapport, 2011). Het gaat om een grensoverschrijdende verandering, het is daarom van belang dat de focus op alle medewerkers in de organisatie ligt en niet specifiek op de managers.

2.2.4. Doelgroep onderzoek & rapport

De conclusie van dit rapport wordt gepresenteerd aan het management en de leidinggevenden van BDH. De medewerkers en de leidinggevenden (exclusief het management) zijn de primaire doelgroep. De managers en leidinggevenden zijn de secundaire, en intermediaire, doelgroep. De algehele doelgroep van dit rapport zijn alle medewerkers van BDH. De doelgroep van dit rapport is bepaald in overeenstemming met mijn bedrijfsbegeleidster, mevrouw Wichgers.

Samengevat:

- Doelgroep onderzoek: medewerkers en leidinggevenden
- Doelgroep rapport: management en leidinggevenden van BDH

2.3. Probleemstelling

2.3.1. Centrale vraagstelling

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt er gebruik gemaakt van de volgende hoofdvraag:

Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in ‘Het Nieuwe Werken’?

2.3.2. Doelstelling & deelvragen

Het doel van dit rapport is BDH advies geven hoe BDH een sociale innovatie teweeg kan brengen door de introductie van HNW. Om tot het antwoord op de hoofdvraag te komen moeten er een aantal deelvragen beantwoord worden.

Deelvraag 1:

Hoe definieert de Belastingdienst Haaglanden Het Nieuwe Werken?

Deelvraag 2:

Wat wil Belastingdienst Haaglanden bereiken met Het Nieuwe Werken en waarom?

Deelvraag 3:

Hoe vrij is Belastingdienst Haaglanden in het bepalen van haar eigen beleid?

Deelvraag 4:

Op welke manier kan Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers stimuleren om Het Nieuwe Werken te adopteren?

Deelvraag 5:

Welke faciliteiten moeten worden geregeld om Het Nieuwe Werken te ondersteunen onder de medewerkers van de Belastingdienst Haaglanden?

De antwoorden op de deelvragen geven de informatie om de centrale vraagstelling te beantwoorden. Aan de hand van dit antwoord wordt een advies geformuleerd. Dit sluit aan op de doelstelling van dit rapport: bruikbare handvatten leveren voor het management om HNW succesvol te implementeren.

3. Methode van onderzoek

De doelstelling van dit rapport voor Belastingdienst Haaglanden is een adviesrapport voor het management van BDH, dat hen handvatten biedt om de leidinggevenden en medewerkers van BDH bij HNW te ondersteunen.

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag, zal er op verschillende manieren onderzoek worden uitgevoerd. Grofweg zijn deze manieren in te delen in twee categorieën: literatuuronderzoek en fieldresearch. Er is een literatuuronderzoek uitgevoerd om het theoretische kader van het onderzoek uiteen te zetten. Deelvraag één, twee en drie zijn door middel van deze onderzoeksmethode beantwoord en de antwoorden hierop vormen de basis voor deelvragen vier en vijf. Deelvragen vier en vijf worden met een kwalitatieve onderzoeksmethode onderzocht (fieldresearch). Hiervoor zijn interviews het meest geschikt.

Allereerst wordt in dit hoofdstuk het kwantitatieve onderzoek voor deelvragen één, twee en drie uiteengezet (paragraaf 3.1). Hierna volgt de opzet van het kwalitatieve onderzoek (paragraaf 3.2).

3.1. Kwantitatief onderzoek

Literatuuronderzoek valt zowel onder kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Literatuuronderzoek behelst het vinden, verzamelen en verwerken van gegevens die reeds eerder verzameld zijn door derden (Baarda & de Goede, 2006).

Omdat Belastingdienst Haaglanden reeds is gestart met het project HNW, zijn er al verschillende gesprekken, vergaderingen en beslissingen de revue gepasseerd. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in diverse interne stukken. Zo hebben er vergaderingen plaatsgevonden voordat het onderzoek bij BDH is gestart. Van deze vergaderingen zijn er notulen beschikbaar op het intranet.

Vanuit al deze informatie zijn er een aantal stukken die een grote bijdrage hebben gevormd voor het rapport:

Wichgers, M. (2012). *Communicatiedraaiboek, Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's*. Belastingdienst, Haaglanden, Communicatie. Den Haag: Belastingdienst Haaglanden.

Het communicatiedraaiboek is een praktisch document dat periodiek wordt geactualiseerd. Het is een hulpmiddel voor de eigen Belastingregio's om aan de slag te gaan met HNW. In het draaiboek wordt duidelijk genoemd wat de aanleiding is voor BDH om HNW als organisatie te adopteren. Daarnaast wordt er duidelijk in benoemd waar de BDH als regio zich bevindt, welke pilots er draaien en waar het naar toe wil.

Het draaiboek is in de beginfase gebruikt voor het formuleren van de hoofd- en deelvragen. Daarnaast is het gebruikt voor het formuleren van de aanleiding van de onderzoeksvraag. Concluderend kan worden gesteld dat dit draaiboek het startdocument vormde voor het rapport.

Wichgers, M. (2011). *Visie op Het Nieuwe Werken (HNW) Belastingdienst Haaglanden. Communicatie. Den Haag: Belastingdienst Haaglanden.*

Een document waarin heel specifiek wordt ingegaan op de huidige status met betrekking tot HNW van Haaglanden. De stappen die doorlopen moeten worden om HNW te omarmen worden hier duidelijk in benoemd.

Dit document is gebruikt bij de aanleiding van de onderzoeksvraag. De drie pijlers genoemd in dit document hebben mede de inkadering van het onderzoek bepaald.

MT Belastingdienst. (2011, mei). *Virtualisatie. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.*

Overzicht van de presentatie gegeven aan de MT-leden die lid zijn van de landelijke werkgroep virtueel werken.

Deze presentatie is gebruikt bij beantwoording van deelvraag twee en het advies. Er staat duidelijk in welke kant de Belastingdienst landelijk op wil met HNW en welke voordelen het voor alle partijen kan opleveren.

Naast de interne stukken is er voor de onderzoeksmethode gebruik gemaakt van:

Baarda, D., de Goede, M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.*

Duidelijk stappenplan voor de verschillende fasen die er bij kwalitatief onderzoek aan bod komen. Gebruikt voor het onderbouwen voor de keuze van kwalitatief onderzoek, de opzet en uitvoering van de interviews en voor de verwerking van de resultaten.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken. In D. Bijl, Aan de slag met Het Nieuwe Werken. Zeewolde, Zeeland, Nederland: Par CC.*

Een boek van de door zichzelf benoemde ambassadeur van Het Nieuwe Werken. Hij schrijft, spreekt en adviseert over HNW. Het boek bestaat uit twee delen. Deel één heet “Het Nieuwe Werken” en gaat over de theorie met betrekking tot HNW. Deel twee heet “Aan de slag” en gaat over het implementeren en de uitvoering van HNW binnen organisaties.

Deel één is gebruikt voor de beeldvorming van het begrip HNW, mede door de praktijk voorbeelden die erin behandeld worden. Met behulp van deel twee is later een koppeling gemaakt tussen de resultaten van de interviews en de aanbevelingen. Het boek van Dik Bijl wordt in bijna alle onderzoeken naar HNW gebruikt.

3.2. Kwalitatief onderzoek

Naast kwantitatief onderzoek is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek is het mogelijk om met deze methode van onderzoek de diepte in te gaan. Volgens Baarda (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005) leent interviewen zich vooral voor het achterhalen van meningen, attitudes, kennis en gevoelens. Het gaat in op het waarom van heersende meningen en bepaalde gedragingen (Right Marktonderzoek, 2010). De voordelen van kwalitatief onderzoek zijn de mogelijkheid om dóór te vragen en de vraagstelling tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen.

Binnen de organisatie is er geen eenduidig beeld omtrent HNW. Het begrip HNW wordt meermaals gelijkgesteld aan thuiswerken en het werken met een iPad of een smartphone. Juist door de complexiteit van het begrip is het van belang om dit goed toe te lichten. “Door middel

van de keuze voor kwalitatief onderzoek is er een grote mate van flexibiliteit” (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005). Ook kan de geïnterviewde aangeven wanneer er onduidelijkheid ontstaat en kan hier meteen op worden geanticipeerd.

Daarnaast heeft de opdrachtgever ook een voorkeur voor kwalitatief onderzoek. Zoals eerder aangegeven is het onderwerp nog onduidelijk bij de medewerkers. Op deze manier kan er een toelichting worden gegeven op het onderwerp. Tevens kan de visie van de Belastingdienst worden gedeeld. Daarbij is de toegevoegde waarde van een interview de mogelijkheid om de beleving van de geïnterviewde mee te krijgen en er is de mogelijkheid tot observatie van de houding ten opzichte van het onderwerp.

3.3. Interviews

Nadat er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, is er de keuze uit een gestructureerd, semigestructureerd of ongestructureerd interview (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005). Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews. Dit type interview bevat (een aantal) vooraf bepaalde vragen. De vragen zijn voorbereid, maar in de loop van het interview bestaat er de ruimte om de volgorde waarin de vragen worden gesteld aan te passen, ook kunnen er vragen worden toegevoegd of worden weggelaten afhankelijk van het verloop van het gesprek.

Het interview wordt gevoerd aan de hand van een topiclijst. Deze lijst bevat focuspunten die in het interview naar voren moeten komen. Het bestaat uit een aantal hoofdthema's en sub thema's ingedeeld naar psychologische volgorde. De topiclijst vormt de basis van het te voeren interview. Deze lijst wordt vastgesteld op basis van het uitgevoerde literatuuronderzoek en gesprekken met de begeleidster vanuit de opdrachtgever, Mariëlle Wichgers.

3.3.1. Keuze geïnterviewden

In dit onderzoek staat de beleving van de medewerkers die met HNW te maken gaan krijgen centraal. De vraag hierbij is wie er tot deze medewerkers worden gerekend. Sowieso kunnen de uitvoerende medewerkers tot deze groep gerekend worden. Daarnaast worden ook de leidinggevenden in deze groep opgenomen. Zij sturen immers deze medewerkers aan en zullen dus ook te maken krijgen met HNW. Het aansturen van hun medewerkers zal ook van hun kant een aanpassing vergen. Tenslotte zijn de leidinggevenden degenen die HNW moeten uitdragen naar hun medewerkers (Liedtka, Rosen, & Wiltbank, 2009).

Het gevolg hiervan is dat de medewerkers van BDH die te maken krijgen met HNW, in te delen zijn in twee groepen:

1. Medewerkers. Dit zijn de uitvoerende medewerkers.
2. Leidinggevenden. Dit zijn de directe leidinggevenden van de medewerkers. Zij zullen HNW moeten uitdragen en zij vervullen hierbij een voorbeeldfunctie naar hun medewerkers. Ook zullen zij de medewerkers moeten ondersteunen.

Naast een indeling in positie binnen BDH is het ook mogelijk de medewerkers op een andere manier te classificeren. Het gaat om een classificatie op functietypering. Hierbij worden alle medewerkers van BDH in twee groepen ingedeeld:

1. Kato (kantoortoetser). Dit zijn medewerkers of leidinggevendenden die hun werk uitvoeren op het BDH kantoor te Den Haag. Om hun werk uit te voeren, dienen zij op dat moment fysiek aanwezig te zijn op het kantoor. Hun standplaats is het BDH kantoor.
2. Veto (veldtoetser). Dit zijn medewerkers of leidinggevendenden die hun werk uitvoeren in het veld, bijvoorbeeld bij bedrijven. Zij zullen af en toe ook terug moeten keren naar het BDH kantoor, bijvoorbeeld voor administratieve zaken. Hun standplaats is variabel.

Uit deze twee classificaties kan een matrix worden gedestilleerd die er als volgt uit ziet:

	Binnendienst (kato)	Buitendienst (veto)
Leidinggevende	Groep 1	Groep 2
Medewerker	Groep 3	Groep 4

Tabel 2: Medewerkmatrix

Hieruit volgen vier groepen waarbij er per groep drie mensen geïnterviewd gaan worden. De reden dat er drie mensen per groep geïnterviewd gaan worden is dat wanneer er twee mensen van een groep zijn geïnterviewd en deze twee totaal verschillende antwoorden geven of opvattingen hebben (Landelijk Kantoor Belastingregio's, 2011) (Bras, 2010), dat er dan nog een derde persoon achter de hand is om uitsluitsel te krijgen wat de heersende opvatting is binnen die groep. Mocht na twee interviews in één groep echter al blijken dat de antwoorden erg overeenkomen, dan is het derde interview in die groep overbodig. Dit wordt gegevens-saturatie genoemd (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005), (Lucassen & T.C. , 2007).

Om geschikte kandidaten te vinden voor deze vier groepen, zijn er vooraf een aantal criteria gesteld waaraan deze kandidaten minimaal moeten voldoen om in aanmerking te komen voor een interview. Deze criteria zijn:

- Minimaal drie dagen per week (acht uur per dag) werkzaam;
- Functie waarbinnen HNW mogelijk is.

De reden om alleen personen in overweging te nemen als ze minimaal drie dagen per week acht uur per dag werkzaam zijn heeft te maken met het thuiswerk aspect van HNW. Als medewerkers namelijk maar twee dagen acht uur werken of vijf dagen vier uur per dag, dan is HNW van minder grote invloed. Deze mensen zijn al flexibel in tijd en plaats en dus al werkzaam op het gebied van HNW. Deze mensen spenderen al niet veel tijd op kantoor en zij hebben al tijd om allerlei andere zaken naast hun werk te doen zoals kinderen naar school brengen of hun eventuele hond uitlaten. Tevens is het van belang welke functie de medewerkers uitvoeren. Zo zijn de medewerkers van de reproductie minder goed in HNW in te passen omdat zij gespecialiseerde apparatuur moeten bedienen die alleen op kantoor aanwezig is.

Nu kan de matrix verder aangevuld worden:

	Binnendienst (kato)	Buitendienst (veto)
Leidinggevende	Geïnterviewde 1 Geïnterviewde 2 Geïnterviewde 3	Geïnterviewde 4 Geïnterviewde 5 Geïnterviewde 6
Medewerker	Geïnterviewde 7 Geïnterviewde 8 Geïnterviewde 9	Geïnterviewde 10 Geïnterviewde 11 Geïnterviewde 12

Tabel 3: Geïnterviewden matrix

Voor het kiezen van de juiste personen voor een interview, wordt er eerst contact gelegd met twee leidinggevendenden waarbij er één in de binnendienst (kato) groep valt en de ander in de buitendienst (veto) groep. Na hen te hebben geïnterviewd wordt er gevraagd of zij medewerkers kennen die voldoen aan de opgestelde criteria en die passen binnen een van de vier groepen.

Een gevaar hierbij is dat de leidinggevendenden bepaalde personen aandragen waarvan ze weten wat hun mening is over HNW en dat zij hierdoor hun eigen mening proberen te sterken. Er zal duidelijk moeten worden gemaakt dat er een eerlijk beeld geschetst zal worden en dat het zowel in het belang van het onderzoek is, als in het belang van BDH om een evenwichtig beeld te hebben. Hierbij wordt vertrouwd op de integriteit en professionaliteit van de leidinggevendenden.

Om deze personen te kunnen interviewen worden er introductiebrieven rondgestuurd. Voor de interviews zelf zijn er twee topiclijsten gemaakt met de te behandelen punten.

3.3.2. Saturatie

Op het moment dat er tijdens het evalueren en analyseren van de interviews geen nieuwe vaststellingen meer naar voren komen en de analyse alleen nog maar bevestigt wat er in de andere interviews naar voren komt, wordt er gestopt met het afnemen van interviews. Op het moment dat er verzadiging optreedt, ook wel saturatie genoemd, worden er geen nieuwe interviews meer afgenomen (Baarda, de Goede, & Teunissen, 2005).

Vanaf het zesde interview kwamen er geen nieuwe vaststellingen meer naar voren, er begon saturatie op te treden. Er zijn toen nog twee interviews afgenomen om hier zeker van te zijn én om te zorgen dat er van iedere onderzoeksgroep een evenredig aantal respondenten zijn geïnterviewd.

Uiteindelijke matrix van geïnterviewden:

	Binnendienst (kato)	Buitendienst (veto)
Leidinggevende	- Geïnterviewde 1 - Geïnterviewde 4	- Geïnterviewde 2 - Geïnterviewde 5
Medewerker	- Geïnterviewde 3 - Geïnterviewde 8	- Geïnterviewde 6 - Geïnterviewde 7

Tabel 4: Geïnterviewden

3.3.3. Introductiebrief

Voorafgaand aan het interview wordt er een introductiebrief gemaild aan de medewerkers waarin zij worden uitgenodigd om deel te nemen aan het interview. Tevens wordt er in de introductiebrief uitgelegd wat er onderzocht wordt, waarom dat wordt onderzocht en wat er met de gegevens gebeurt. In de brief staat een aankondiging dat de medewerkers worden benaderd om te informeren of hij/zij wil deelnemen aan het onderzoek en, zo ja, om een afspraak te maken. Voor de introductiebrief zie bijlage 1.

3.3.4. Topiclijst

Er is gekozen voor twee verschillende topiclijsten voor de twee verschillende medewerkersgroepen, waarbij er onderscheid is gemaakt of de geïnterviewde leidinggevende of medewerker is. Zowel de leidinggevendenden als de medewerkers zullen met HNW aan de slag gaan. Zij zullen zich moeten aanpassen om volgens deze methode te werken. De leidinggevendenden moeten echter ook hun manier van leiding geven aanpassen, omdat hun medewerkers op een andere manier gaan werken. Dit vergt van hen dus een grotere inspanning. De rollen van Quinn (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, & St. Clair, 2008) die voor de implementatie van HNW extra worden benadrukt zijn:

- Mentor, omdat de medewerkers begeleid en ondersteund moeten worden;
- Stimulator, om de medewerkers te stimuleren om HNW te adopteren;
- Innovator, om de veranderingen te managen.

Om te achterhalen wat de leidinggevendenden van hun medewerkers en van zichzelf verwachten, zullen zij andere vragen krijgen tijdens het interview. Deze vragen gaan zowel in op hun eigen manier van werken, maar ook hoe zij graag zien dat hun medewerkers met HNW omgaan.

De classificatie op functietypering (kato en veto) resulteert niet in verschillende topiclijsten, omdat de gestelde vragen van toepassing zijn voor beide functietyperingen. Zowel kato als veto mensen kunnen volgens HNW gaan werken. Hoe zij dit voor hun functie willen invullen zal verschillen, maar dit zal dan blijken uit de antwoorden die zij geven. Hiervoor zijn geen aangepaste vragen nodig. Zie bijlage 2 voor de topiclijst voor de leidinggevendenden. Zie bijlage 3 voor de topiclijst voor de medewerkers.

3.3.5. Coderen interviews

Doel van het onderzoek is te achterhalen hoe BDH haar mensen kan stimuleren om HNW te adopteren en welke faciliteiten zij moeten bieden om HNW te ondersteunen. Dit zijn twee gebieden waarover dit rapport een advies uitbrengt.

Om te achterhalen welke stimuli en faciliteiten gewenst zijn onder de medewerkers, zijn de afgenomen interviews gecodeerd. Deze codering is gedaan aan de hand van de waarden in het communicatiedraaiboek (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012). Dit zijn gedragswaarden die van invloed zijn op de introductie van HNW. Deze waarden zijn:

1. "Vertrouwen: In de basis moet er tussen alle collega's in een team en tussen de medewerker en de leidinggevende onderling een relatie zijn van wederzijds vertrouwen. Alleen dan kan een medewerker zelf bepalen welk werk hij wanneer, waar en hoe doet

- en met wie hij dat doet. De leidinggevende dient dus meer los te laten.
2. Verantwoordelijkheid: De medewerker neemt zelf de verantwoordelijkheid om te zorgen dat het werk wordt gedaan. De medewerker moet die verantwoordelijkheid dus ook van zijn leidinggevende krijgen. Daarmee stuurt de leidinggevende op het (eind)resultaat. Dit is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het team.
 3. Vrijheid: Als een medewerker voldoende vrijheid krijgt om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe hij het werk doet, zal deze meer ruimte krijgen om zich te kunnen ontwikkelen in de zaken waarin hij goed is. Dit geeft iemand over het algemeen een goed gevoel, waardoor hij gemotiveerd (en soms zelfs meer) kan werken.
 4. Verbinden: Door in de teams duidelijkheid te geven over het omgaan met de bovenstaande 3 V's (vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid) stellen de deelnemers van dat team zich meer open voor de verbinding met het werk, elkaar en de organisatie. Immers, mensen moeten zelf het initiatief nemen om onderling met elkaar af te stemmen en de nodige afspraken te maken.
 5. Inspireren: De leidinggevende heeft bij de invoering en het omgaan met HNW een voorbeeldfunctie en moet op zijn manier zijn medewerkers inspireren kennis te laten nemen van een andere manier van werken. Dat betekent niet dat iedereen op dezelfde wijze aan de slag moet gaan als de leidinggevende. Maar de leidinggevende moet de medewerkers in staat kunnen stellen aan de andere manier van werken een persoonlijke invulling te geven.
 6. Faciliteren: Om de medewerkers te motiveren om kennis te laten nemen van een nieuwe manier van werken moet de leidinggevende zorgen dat zijn medewerkers hiervoor niet alleen de ruimte krijgen, maar ook de nodige kennis en middelen. Faciliteren betekent ook met de medewerker in gesprek gaan."

Voor elk interview is gekeken naar welke uitspraken, opvattingen en meningen van de geïnterviewden het best pasten bij bovengenoemde waarden. Per waarde worden de fragmenten uit de interviews die op deze waarde van toepassing zijn geordend. Per fragment wordt dan weer bepaald of dit fragment beter past bij "stimuleren om te adopteren" of "faciliteiten bieden om te ondersteunen". Wanneer fragmenten met dezelfde strekking bij meerdere geïnterviewden naar voren komt, wordt dit gezien als een belangrijker fragment. Zie bijlage 5 voor een codeervoorbeeld.

Tenslotte wordt op basis van de gegroepeerde fragmenten een conclusie getrokken en een advies gegeven hoe BDH het best kan stimuleren en welke faciliteiten het best aangeboden kunnen worden. Kortom: hoe BDH haar medewerkers kan voorbereiden op – en ondersteunen in HNW.

3.4. Afbakening onderzoeksgebied

Dit onderzoek zal zich niet richten op de andere twee pijlers, te weten:

- Huisvesting: Er wordt niet onderzocht hoe BDH het best haar gebouwen kan indelen;
- Technologie: Er wordt niet onderzocht hoe HNW het best kan worden ondersteund met behulp van technologie. De daadwerkelijke implementatie valt dus buiten de scope van dit onderzoek.

3.5. Reflectie methode van onderzoek

Al in een vroeg stadium van het schrijven van mijn scriptie, eigenlijk al bij het formuleren van de deelvragen, werd duidelijk dat ik deelvraag vier en vijf ging beantwoorden aan de hand van interviews. Zoals eerder is beschreven in paragraaf 2.2, heb ik hiervoor gekozen omdat er veel onduidelijkheid omtrent HNW onder de medewerkers van BDH is. Door te kiezen voor interviews kon ik met de medewerkers in gesprek gaan en had ik de mogelijkheid om door te vragen en te zien wat hun houding was ten opzichte van HNW. Als eerste heb ik mij verdiept in de literatuur over het uitvoeren van kwalitatief onderzoek.

Nadat ik samen met mijn opdrachtgeefster had bepaald wie er geïnterviewd zou worden, ben ik begonnen met het schrijven van de introductiebrief. Deze stap is optioneel, maar ik heb er bewust voor gekozen om deze brieven te versturen. Ten eerste vind ik dat het een professionele indruk maakt, ten tweede omdat het bij de geïnterviewden voorafgaand aan het interview een duidelijke verwachting schept. Alle benaderde respondenten hebben positief op mijn uitnodiging gereageerd en er kon op korte termijn een afspraak worden ingepland.

Voorafgaand aan het interview is er aan de geïnterviewde gevraagd of het gesprek mocht worden opgenomen. Dit was voor geen van de geïnterviewden een probleem. Ieder interview is opgenomen met een voice-recorder én een smartphone, mocht één van de apparaten het laten afweten.

Nadat de afspraken waren ingepland, de ruimtes waren gereserveerd en een kleinigheidje als bedankje was gekocht, was het tijd om te beginnen met het eerste interview. Het eerste interview ging redelijk. Ik heb veel bruikbare informatie gekregen, maar er was nog veel ruimte voor verbetering. Na dit eerste interview heeft er een feedbackgesprek plaatsgevonden met mijn begeleidster om dit interview te evalueren. Hieruit kwam naar voren dat de vragenlijst goed was, wat meerdere respondenten ook hebben aangegeven, maar dat ik vooral meer moest doorvragen. Bij de interviews die volgden, heb ik dit goed opgepakt en kwam ik steeds meer tot de kern. Er was een duidelijke leercurve te zien tussen het eerste en de latere interviews. Tijdens de interviews was er een open sfeer en de respondenten waren open en rijk in hun informatie. Na ieder interview vond er een korte evaluatie plaats met mijn begeleidster om in een paar zinnen de resultaten samen te vatten.

Aan het eind van ieder interview kon de geïnterviewde kiezen uit een zak gele of bruine M&M's. Iets wat door iedere geïnterviewde werd gewaardeerd en met enthousiasme werd aangenomen.

Na ieder interview zijn de transcripties zo snel mogelijk uitgetypt, omdat de interviews dan nog vers in het geheugen zaten. Nuances in formulering en non-verbale communicatie van de respondenten kon ik dan ook goed verwerken in de transcripties. Alle interviews zijn nog een keer beluisterd en nagelezen om eventuele fouten te herstellen. Vervolgens zijn alle interviews gecodeerd zoals eerder in dit hoofdstuk is te lezen.

In eerste instantie vond ik het lastig een goede coderingsmethode te kiezen, maar nadat ik de knoop had doorgehakt ging dit vrij soepel. Ik heb gekozen voor een codering aan de hand van de zes gedragswaarden in het communicatiedraaiboek omdat deze van invloed zijn op de introductie van HNW. Deze codering heb ik gebruikt om deelvraag 4 en 5 te kunnen beantwoorden.

4. Het Nieuwe Werken; de definitie

In dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de vraag; Hoe definieert de Belastingdienst (Haaglanden) Het Nieuwe Werken. In de literatuur is er een scala aan informatie te vinden met betrekking tot HNW.

Vanuit de literatuur is er bij de Belastingdienst een eigen definitie gevormd. Deze definitie vormt de basis van wat er in dit rapport onder HNW wordt verstaan. Hieronder komen een aantal andere definities aan bod die zijn gebruikt bij de opbouw van de definitie van de Belastingdienst. Iedere definitie heeft zijn eigen punt van accent, uiteenlopend van het accent op informatietechnologie tot het accent op organisatiestructuur.

Een definitie van HNW wordt onder andere gegeven door professor dokter H.W. Volberda, van de Erasmus Universiteit Rotterdam: “Het Nieuwe Werken 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” (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie, 2011).

Bovenstaande definitie van professor dokter Volberda wordt genoemd in het programma van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Bij deze definitie ligt de focus meer op de organisatiekant van HNW en de voordelen die het je als organisatie op kan leveren. Er wordt hier grotendeels voorbij gegaan aan de menselijke kant van HNW. Wat kan het je opleveren als medewerker. Kijkend naar de negen principes van Het Nieuwe Werken die in hetzelfde programma worden samengevat, staat de mens al meer centraal.

1. Zelf bepalen hoe, waar, wanneer, met wie men werkt aan concrete resultaten.
2. Niet de functie maar talent bepaalt iemands waarde.
3. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling
4. Variëteit en maatwerk zijn de nieuwe standaard
5. Thema's en taken zijn leidend, niet de grenzen van organisaties.
6. Transparantie tenzij.
7. Inspireren en sturen met behulp van collectieve ambities.
8. Digitale kennis & vaardigheden maken onderdeel uit van het vak van ambtenaar.
9. Werkplekken zijn activiteit gerelateerd en ICT-ondersteuning staat altijd in dienst van de medewerker (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie, 2011).

Eén van de eerste organisaties die aan de slag ging met Het Nieuwe Werken is Microsoft. Wat zij hieronder verstaan mag hier dan ook niet ontbreken.

“Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In Het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor voelen mensen zich prettiger. En wordt de organisatie productiever. Het Nieuwe Werken is in de praktijk voor elke organisatie anders” (Microsoft, 2010). Dik Bijl (een zelfbenoemde HNW-goeroe) heeft ook een definitie opgesteld:

“Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in het bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Recente ontwikkelingen in de ICT maken Het Nieuwe Werken technisch mogelijk

en maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk” (Bijl, 2009).

De definitie van Dik Bijl vertoont de meeste overeenkomsten met de definitie van BDH. Het is deze definitie die voor veel organisaties de basis vormt voor hun eigen definitie. HNW is een paraplubegrip waaronder vele verschillende definities worden weggehangen en wat voor ieder persoon en/of organisatie een andere betekenis heeft. Het is van belang dat je als organisatie tezamen met al je medewerkers één en dezelfde definitie hanteert zodat hier geen misverstanden over kunnen ontstaan. Al komt de definitie van Dik Bijl in de buurt bij die van de Belastingdienst, er mist echter nog een belangrijk element, de focus op de werk/privébalans.

De definitie die op dit moment bij de Belastingdienst wordt gehanteerd:

“Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. Met het nieuwe werken (HNW) gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor kunnen mensen zich prettiger voelen en worden zij daardoor productiever. Met HNW kun je meer werk verzetten zonder meer te werken en heb je invloed op jouw werk/privébalans” (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012). Deze definitie wordt in dit onderzoek gebruikt en behoort tot het onderzoekskader.

5. Waarom ‘Het Nieuwe Werken’?

In dit hoofdstuk wordt er eerst ingegaan op de ontwikkelingen in de maatschappij die ten grondslag liggen aan de keus van de Belastingdienst voor invoering van HNW (paragraaf 5.1). Vervolgens wordt er gekeken naar de redenen achter deze keuze (paragraaf 5.2). Tenslotte wordt een antwoord geformuleerd op de vraag: Wat wil Belastingdienst (Haaglanden) bereiken met Het Nieuwe Werken en waarom? (paragraaf 5.3).

Allereerst is het belangrijk te stellen dat HNW geen doel op zich is, maar een middel. Het kan worden ingezet als instrument om doelen te bereiken (Bijl, 2009).

5.1. Ontwikkelingen in de maatschappij

Er zijn meerdere ontwikkelingen binnen de maatschappij die in meer of mindere mate invloed hebben op de Belastingdienst. Dit zijn:

- Financiële taakstelling;
- Technologische ontwikkelingen;
- Demografie.

Financiële taakstelling

Vanuit de overheid hebben alle ministeries een financiële taakstelling gekregen. De Belastingdienst moet hierdoor als organisatie bezuinigen. Hierbij is niet aangegeven hoe zij deze taakstelling moeten behalen. De Belastingdienst is dus vrij om te bepalen wat voor hen de beste manier is om dit te bereiken.

Zij bepalen zelf of en hoeveel FTE zij de komende jaren zullen inleveren (Public Mission, 2009).

Sinds 2010 heeft de Belastingdienst te maken met deze taakstelling, die is bepaald op 400 miljoen euro. Om deze taakstelling te halen, kiest de Belastingdienst ervoor minder gebouwen te hebben. Eén van de middelen om te komen tot een eenvoudige en aanspreekbare Belastingdienst is inkrimping van het aantal overheidsgebouwen.

In het rapport ‘Beleidsuitgangspunten meerjarenvisie werkomgeving’ van het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening is berekend dat de Belastingdienst vanaf 2016 netto 12,1 miljoen euro structureel kan besparen in de huisvestingskosten (MT Belastingdienst, 2011).

Op menselijk gebied staat het budget 26.000 FTE toe in 2015, terwijl op dit moment de bezetting 29.000 FTE is. Er wordt verwacht op basis van de huidige personeelscijfers, in combinatie met de verwachte uitstroom op basis van ervaringscijfers, dat er op een natuurlijke manier op die 26.000 FTE wordt uitgekomen. Omdat de focus ligt op het terugdringen van het aantal in gebruik zijnde gebouwen, zullen er geen medewerkers gedwongen worden ontslagen om aan de taakstelling te voldoen (Hofman, 2012).

Technologische ontwikkelingen

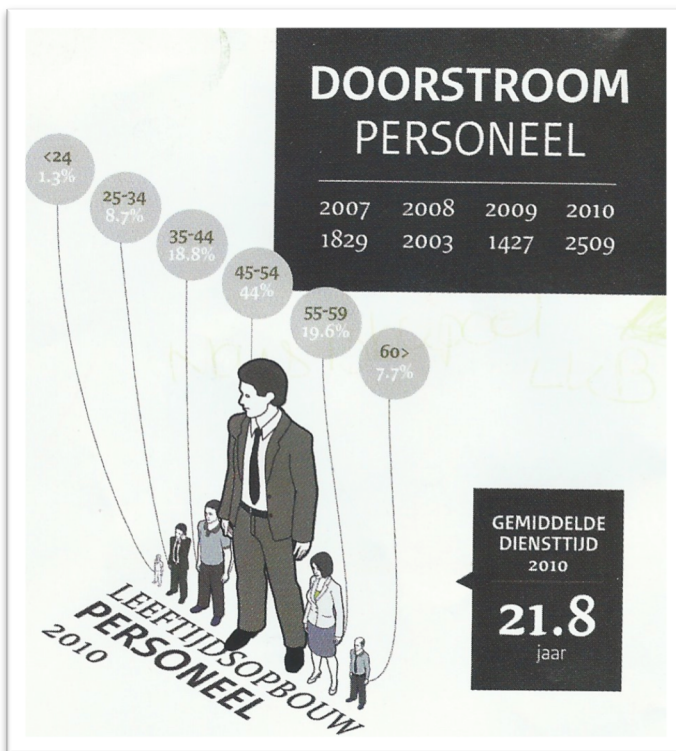
De Belastingdienst is een kennisintensieve organisatie waar veelal kenniswerkers werkzaam zijn. Een kenniswerker is te definiëren als iemand die beschikt over een uitgebreide kennisbasis die hij inzet ten behoeve van het bedrijf door te werken aan verbeteringen en vernieuwingen in producten, diensten en processen. Door voortdurend te leren kan hij nieuwe kennis ontwikkelen die hij opnieuw kan inzetten om te verbeteren en te vernieuwen (De Kenniswerker, 2012).

Een kenmerk van kenniswerk is dat kennis bijgehouden moet worden. Belastingwetten en regels zijn continu in beweging. Daarbij is de uit te voeren taak niet altijd meteen duidelijk en zal

de kenniswerker naast zijn eigen kennis, ook een beroep moeten doen op voor hem of haar nieuwe informatie. De laatste jaren zijn er binnen de IT grote stappen gezet in het beschikbaar stellen van informatie (Werken2.0, 2011), (van Erp, 2011). De Belastingdienst is ten opzichte van deze stappen wat achtergebleven en merkt nu dat dit onder andere een rol gaat spelen bij het aantrekken van nieuw personeel (MT Belastingdienst, 2011).

De Belastingdienst is reeds begonnen met inventariseren van technologieën welke zij wil gaan gebruiken. Een voorbeeld hiervan is de Digitale Werkruimte Belastingdienst (MT Belastingdienst, 2011), (Vrijsen, 2011). Dit is een elektronische werkplek waar medewerkers van de Belastingdienst onder andere met elkaar kunnen samenwerken als zij niet fysiek bij elkaar aanwezig zijn.

Demografie



Afbeelding 3: Leeftijdsopbouw personeel 2010 (Hofman, "Andere klus, andere plek", 2012)

Sinds 1990 neemt de vergrijzing in Nederland elk jaar toe (CBS, 2012). Ook de Belastingdienst heeft hier 'last' van in de vorm van een steeds groter percentage aan oudere medewerkers. Nu is de levensverwachting in dezelfde periode ook steeds verder gestegen (CBS, 2012), maar dat neemt niet weg dat deze mensen uiteindelijk met pensioen zullen gaan. Combineer dit met het feit dat de Belastingdienst een kennisorganisatie is, en het belang van de aanwas van nieuwe en jonge medewerkers is duidelijk.

In afbeelding 2 is te zien dat bijna 65% van het personeel in de leeftijdsgroep van 45 tot 59 jaar zit. Daar tegenover staat dat maar 10% van de medewerkers onder de 35 jaar oud is. De Belastingdienst ziet graag dat dit verandert om ook interessant te blijven als werkgever voor nieuwe werkzoekenden.

De Belastingdienst heeft als oplossingsrichting voor al deze ontwikkelingen gekozen voor het introduceren en adopteren van HNW.

"We kiezen nadrukkelijk voor het nieuwe werken door het anders organiseren en aansturen van de diverse (kennis)werkzaamheden. De keuze voor Het Nieuwe Werken is gebaseerd op kostenreductie en verbetering van productiviteit en effectiviteit. Ook is het noodzaak om deze ontwikkeling te omarmen willen we aantrekkelijk blijven voor huidige en toekomstige medewerkers" (van Erp, 2011).

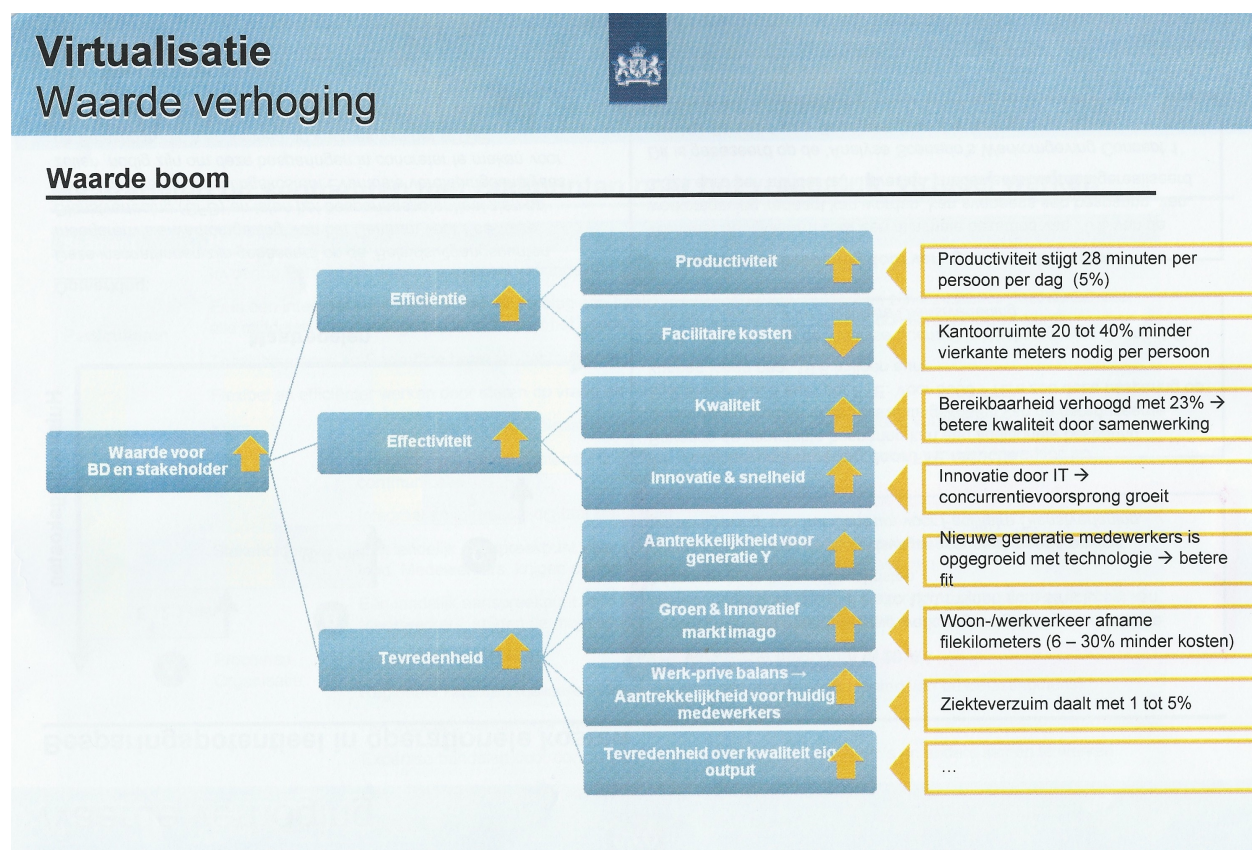
5.2. Redenen voor Het Nieuwe Werken

De Belastingdienst geeft verschillende redenen op voor de keuze die zij hebben gemaakt. Dit zijn:

- Kostenreductie: geld uitgeven op toegevoegde waarde activiteiten;
- Concurreren in een globale omgeving;
- Duurzaamheid: reduceren van de CO2 emissie;
- Verbeteren van productiviteit, effectiviteit en efficiëntie;
- Aantrekken van talent: behouden en vergroten van kennis.

(MT Belastingdienst, 2011)

Deze redenen zijn vanuit het schema van afbeelding 4 door de Belastingdienst aangewezen als hoofdredenen.



Afbeelding 4: Waarde Boom mei 2011 (MT Belastingdienst, 2011)

De beoogde resultaten van de keuze voor HNW zijn:

Voordelen werknemer

- Kan werktijd flexibel inrichten;
- Grotere eigen verantwoordelijkheid en regelruimte;
- Minder verloren tijd door files;
- Effectiever vergaderen en afstemmen;
- Andere verdeling werk en privé (meer betrokken bij de huissituatie);
- Vaak nieuwste ICT beschikbaar;

- Overall grotere arbeidssatisfactie.

Uitdagingen voor werknemer

- Het gevoel nooit klaar te zijn met werk;
- Schuldig voelen om te stoppen met werken;
- Andere discipline ten aanzien van werk noodzakelijk;
- Andere verbondenheid voelen met collega's en bedrijf.

Voordelen werkgever

- Overall meer efficiency;
- Minder reiskosten;
- Meer productiviteit;
- Minder kantoorruimte nodig (besparing op kantoorkosten);
- Lager ziekteverzuim;
- Talent binnenhalen en houden (aantrekkelijke organisatie);
- Betere samenwerking;
- Minder verloren tijd en geld door bijvoorbeeld files.

Maatschappelijke voordelen

- Minder files;
- Minder milieuvervuiling;
- Snellere en betrouwbaarder overheid.

(MT Belastingdienst, 2011)

Toch zijn er ook valkuilen van HNW die voor BDH van toepassing kunnen zijn. De belangrijkste valkuil is dat er geen scheiding meer is tussen werk en privé (Walrave, 2005), (Bijl, 2009). Dit kan ten nadele zijn van de medewerker (bij systematisch overwerken) of van de BDH (bij een gebrek aan zelfdiscipline van de medewerker). Vaak wordt dit veroorzaakt door een gebrek aan communicatie tussen de medewerker en de leidinggevende.

Daarnaast is een andere belangrijke valkuil dat mensen niet meer stoppen met werken wanneer de medewerker niet op kantoor werkt (Walrave, 2005), (Bijl, 2009). Dit wordt veroorzaakt door onduidelijke verwachtingen en een gebrek aan duidelijke afspraken tussen de medewerker en leidinggevende.

Tenslotte het verlies aan sociale cohesie (Walrave, 2005), (Bijl, 2009), (Golden, Veiga, & Dino, 2008). Wanneer medewerkers en leidinggevend in grote mate op een andere plaats dan kantoor werken, verslechtert de band die de medewerkers hebben met BDH en met hun collega's. Met al deze valkuilen zal BDH rekening moeten houden bij het opzetten en implementeren van HNW.

5.3. Conclusie

Wat wil Belastingdienst (Haaglanden) bereiken met HNW en waarom?

Samengevat wil de Belastingdienst (Haaglanden) dat zij doormiddel van HNW het hoofd kunnen bieden aan de verplichte bezuinigingen van de komende jaren, de achterstand op technologisch gebied en de vergrijzing binnen de organisatie.

De reden dat BD(H) heeft gekozen voor HNW als oplossingsrichting is, zodat zij:

- Hun kosten kunnen reduceren door minder gebouwen nodig te hebben;
- Kunnen concurreren in een globale omgeving;
- De duurzaamheid kunnen vergroten door een vermindering van het aantal gebouwen (CO2 uitstoot);
- De productiviteit, effectiviteit en efficiëntie van de medewerkers kunnen laten stijgen;
- Aantrekkelijker worden voor nieuw en jong personeel.

Daarnaast zullen zij het hoofd moeten bieden aan de drie grootste valkuilen:

- Minder scheiding tussen werk en privé;
- Niet stoppen met werken wanneer de medewerker niet op kantoor werkt;
- Verlies aan sociale cohesie.

6. Hoe vrij is Belastingdienst Haaglanden in het bepalen van haar eigen beleid?

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de manier van besluitvorming binnen de Belastingdienst als organisatie. De Belastingdienst is een omvangrijke organisatie met een specifieke manier van besluitvorming.

6.1. Landelijk Kantoor Belastingregio's

Zoals in hoofdstuk één naar voren is gekomen, bestaat de Belastingdienst uit verschillende belastingregio's. Het Landelijk Kantoor Belastingregio's, hierna te noemen LKB, onder leiding van de Algemeen Directeur (AD) faciliteert de belastingregio's en draagt de regie over de dertien regio's. Het LKB kan worden gezien als het hoofdkantoor (Belastingdienst, 2011).

De medewerkers van het LKB zijn niet verantwoordelijk voor de sturing van de regio's. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de AD. Hij vormt samen met de directeuren van de dertien regio's het Management Team Belastingregio's (MTBR) (Bras, 2010). Het LKB bepaalt niet vanuit een ivoren toren hoe de Belastingregio's eruit zien. Het LKB regeert niet, maar stuurt (bij). De taken van het LKB zijn derhalve afgeleid van de taken van de Belastingdienst als geheel en worden door het MTBR vastgesteld. Ze zijn primair gericht op het mogelijk maken van netwerksturing (Bras, 2010). De bedrijfsvoering op het LKB zorgt ervoor dat de AD en het MT Belastingregio's niet verrast worden en bewuste keuzes kunnen maken op het gebied van bedrijfsvoering (Bras, 2010). Zodoende zal het kader waarbinnen de belastingregio's moeten opereren in samenspraak ontstaan. Hierdoor heeft de regiodirecteur van bijvoorbeeld BDH inspraak op het kader dat wordt gevormd op het LKB.

Tot voor de herinrichting van 2010 zijn de regio's min of meer vrij geweest om voor ieder te besturen proces, taak of klant(groep) een eigen inrichting te kiezen (Bras, 2010). Tegenwoordig is dit niet meer in deze mate mogelijk en is dit ondervangen door de uitgangspunten in het Middel Lange Termijn Plan (MLTP), waaraan het MT van iedere regio zich moet houden. Concluderend kan worden gesteld dat:

- De inrichting van de bedrijfsvoeringsfunctie binnen de Belastingregio's wordt bepaald door de inrichtingskeuze van het MT Belastingregio's, zoals verwoord in het MLTP.
- De coördinatie van de bedrijfsvoeringsfunctie binnen de Belastingregio's vindt plaats op het LKB, de uitvoering vindt plaats op de regio's.

6.2. Programmabureau

Naast het LKB dat invloed uitoefent op de bedrijfsvoering bestaat er het programmabureau. Het programmabureau is opgericht met als doel de hele Belastingdienst te ondersteunen bij veranderingen. Uitgangspunt ervan is, de processen door de ogen van de burger te bekijken en daarbij te zoeken naar slimmere manieren van werken tegen lagere kosten, met de juiste mensen op de juiste plaats en aangestuurd door goede leiders. Onder het programmabureau vallen de programma's leiderschap, employability, lean en Het Nieuwe Werken. De rol van het programmabureau is onderzoeken, initiëren, motiveren en stimuleren.

6.3. Wettelijke bepalingen

Buiten het feit dat BDH te maken heeft met interne beslissingen genomen door het MTBR, hebben zij zich te houden aan (externe) wettelijke bepalingen. In de context van HNW en het plaats- en tijdonafhankelijk werken, is de Arbowet hiervan een goed voorbeeld.

Op dit moment stelt de Arbowet dat de werkgever in ieder geval verantwoordelijk is voor: “Een veilige en gezonde werkplek voor de werknemer en inrichting van de thuiswerkplek volgens ergonomische principes zoals beschreven in het Arbobesluit” (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012), (Rijksoverheid, 2011). Vanaf 1 juli 2012 wordt er een wetswijziging doorgevoerd. Kern van deze wetswijziging bestaat uit de grotere verantwoordelijkheid voor de medewerker en het vergrote belang van informatieverstrekking rondom risico's door de werkgever (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2012). Dit zou betekenen dat de verantwoordelijkheid voor deze werkplek niet meer volledig bij BDH ligt, maar dat ook de medewerker hiervoor verantwoordelijkheid gaat dragen.

6.4. Conclusie

De conclusie is dat Belastingdienst Haaglanden via haar regiodirecteur (zij het een kleine) invloed heeft op de beslissingen omtrent de bedrijfsvoeringsfunctie die worden genomen in het MTBR. De vraag die hier uit voort komt is of de manier waarop met HNW wordt omgegaan binnen deze bedrijfsvoeringsfunctie valt. Het is in ieder geval zeker dat de technologische oplossingsrichting die ingezet wordt voor HNW, wordt bepaald door de centrale organen van de Belastingdienst. Deze techniek zal dan landelijk ingezet worden en de verschillende belastingregio's zitten hier dan aan vast. De beslissing die wordt gemaakt op technologisch vlak zal een kader vormen waarbinnen HNW wordt toegepast. Een voorbeeld:

Als wordt besloten dat het technisch niet haalbaar is om veilig in de Belastingdienst systemen in te loggen vanaf een andere locatie dan kantoor, zal voor veel medewerkers die afhankelijk zijn van die systemen HNW een andere invulling krijgen (Vrijsen, 2011).

BDH zal binnen deze technische mogelijkheden wel vrij zijn om te bepalen hoe haar medewerkers met HNW omgaan.

7. Resultaten van de interviews

Om deelvraag vier en vijf te kunnen beantwoorden, hebben er een achttal interviews plaatsgevonden. In deze interviews is er gekeken hoe op dit moment de houding van de medewerkers is ten opzichte van HNW en hoe zij graag zien dat HNW vorm krijgt binnen BDH. Om de deelvragen te beantwoorden worden er naast de uitkomsten van de interviews verschillende theorieën gebruikt.

In paragraaf 6.1 worden de resultaten van het coderen van de interviews gepresenteerd. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 hieruit een conclusie getrokken om deelvraag 4 - Op welke manier kan BDH haar medewerkers stimuleren om HNW te adopteren? - te beantwoorden. Tenslotte wordt in paragraaf 6.3 deelvraag 5 - Welke faciliteiten moeten worden geregeld om HNW te ondersteunen onder de medewerkers van BDH? - beantwoord.

7.1. Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de interviews gepresenteerd. Per gedragswaarde uit het communicatieplan (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012) worden de antwoorden van de geïnterviewden samengevat en zo mogelijk onderbouwd met theorie.

Om de antwoorden van de geïnterviewden beter te kunnen begrijpen is het belangrijk te weten welke verschillende communicatiemiddelen binnen de Belastingdienst worden gebruikt. Naast de gebruikelijke middelen als face-to-face, telefoon, e-mail en sms, worden er ook twee Belastingdienst-specifieke middelen gebruikt. De eerste is Sametime. Dit is een chatapplicatie waarop elke medewerker van de Belastingdienst kan inloggen en waarmee met meerdere collega's tegelijk kan worden gechat. Het tweede Belastingdienst-specifieke communicatiemiddel is Connect People. Dit is een intern digitaal sociaal samenwerkingsplatform waar medewerkers een profiel kunnen aanmaken, kunnen netwerken, gegevens uitwisselen en discussies voeren. Het is vergelijkbaar met Facebook maar dan alleen voor medewerkers van de Belastingdienst.

7.1.1. Vertrouwen

In de basis moet er tussen alle collega's in een team en tussen de medewerker en de leidinggevende onderling een relatie zijn van wederzijds vertrouwen. Alleen dan kan een medewerker zelf bepalen welk werk hij wanneer, waar en hoe doet en met wie hij dat doet. De leidinggevende dient dus meer los te laten (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012).

Een leidinggevende zegt hierover:

“Ja dat is heel belangrijk. Het kan niet anders als dat je in de controle zeg maar geen vertrouwen hebt in wat je medewerker doet. Dan kan je daar niet functioneren. Want je ziet ze gewoon ja, niet elke dag. Je ziet ze soms weleens een week of twee niet. Als ze gewoon een lange controle hebben dan zijn ze weg.”

-- Leidinggevende veto

Een andere leidinggevende zegt:

“*Ten eerste mijn medewerkers zijn bijna allemaal professionals dus dat maakt ook uit hè. Van welke groep ben je leidinggevende. (...) Dus het zijn professionals, dus die moet je al veel meer regelruimte geven, verantwoordelijkheid geven. Dus dan heb je dat vanzelf al.*”

-- Leidinggevende kato

Hierbij valt op dat het vertrouwen in hun medewerkers enerzijds wordt toegeschreven aan de aard van hun werkzaamheden en anderzijds aan dat het professionals zijn. Hieruit blijkt er een verschil te zijn tussen een veto en een kato afdeling. Het vertrouwen op een veto-afdeling is essentieel voor de functie vanwege het veldwerk dat wordt gedaan, terwijl het vertrouwen op een kato-afdeling verdiend moet worden door jezelf te bewijzen als professional. Dat laatste wordt ook onderbouwd door de andere leidinggevende van een kato afdeling:

“*Ja, iemand die altijd de kantjes eraf loopt die krijgt (het) van mij niet, daar heb ik niet het vertrouwen in dat die dat goed doet. En dat zeg ik dan ook. Pas als hij mijn vertrouwen gewonnen heeft door te laten zien inderdaad dat die dat waard is, nou prima dan kan dat (thuiswerken) ook.*”

-- Leidinggevende kato

De leidinggevers van een kato afdeling geven hierbij ook aan dat wanneer iemand niet productief blijkt te zijn, het voor die persoon niet is toegestaan om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Deze medewerkers zullen zich dan eerst op kantoor moeten bewijzen dat zij zelfstandig genoeg zijn om de verantwoordelijkheid hiervan te dragen.

Deze uitspraken stroken met wat Dik Bijl schrijft in zijn boek: “Vertrouwen van een leidinggevende in zijn medewerkers is van essentieel belang voor het slagen van HNW. Zoals eerder naar voren is gekomen is de mens is de belangrijkste pijler van het HNW.” (Bijl, 2009). Uit een onderzoek uitgevoerd in opdracht van TNO is dit ook gebleken: “Als de leidinggevende de medewerker vertrouwt, dan zal de medewerker automatisch het management meer vertrouwen, meer innovatief gedrag vertonen en meer zelfsturend zijn werk doen, omdat hij meer zelfvertrouwen heeft” (Ten Have, Dorenbosch, Moonen, & Oeij, 2010). Wat echter niet naar voren komt uit de interviews is het feit dat Bijl zegt: “Managers hebben problemen met vertrouwen” (Bijl, 2009). Uit de interviews blijkt juist dat de leidinggevers welwillend zijn hun medewerkers vertrouwen te geven. Huiskamp, Kraan en Van Sloten bevestigen dat het positief is dat de leidinggevers medewerkers graag vertrouwen willen geven (Huiskamp, Kraan, & van Sloten, 2008).

Medewerkers blijken er ongeveer hetzelfde over te denken. Elk van de vier geïnterviewde medewerkers geeft aan dat de desbetreffende leidinggevende in grote lijnen wil weten wat ze aan het doen zijn. Dit gebeurt naast de officiële voortgangs- en functioneringsgesprekken, enerzijds aan de hand van spontane gesprekken op kantoor, bijvoorbeeld als de medewerker zijn of haar leidinggevende tegenkomt, en anderzijds aan de hand van de elektronische agenda. Deze agenda dienen zij te allen tijde up to date te houden, zodat er altijd duidelijkheid is waar ze zijn en wat ze doen.

Zo geeft een medewerker aan op de vraag of haar leidinggevende het belangrijk vindt dat hij ziet wat ze doet:

“*Nou vind ik niet belangrijk, maar ik denk dat hij het best belangrijk vindt af en toe. Niet altijd gelukkig, maar nee, dat is op zich misschien niet zo belangrijk.*”

-- Medewerker kato

Wat opvalt is dat zij zegt dat haar leidinggevende ‘gelukkig’ niet altijd wil zien wat ze doet. Hieruit blijkt impliciet dat ze het niet prettig vindt als haar leidinggevende haar niet vertrouwt en met eigen ogen wil zien dat ze aan het werk is.

Daarbij blijken medewerkers geneigd extra lang of hard te werken wanneer hun leidinggevende geen zicht heeft op hun werkzaamheden. Dik Bijl omschrijft dit als volgt: “Eén van de gevaren voor medewerkers is dat zij gaan overcompenseren. Ze gaan extra hard en lang werken om aan zijn collega’s en manager te laten zien dat ze echt aan het werk zijn.” (Bijl, 2009). Uit de interviews blijkt dat zowel de leidinggevendenden als de medewerkers dit ook zo voelen:

“*Bij mijzelf bespeur ik en in de gesprekken met medewerkers wordt dat ook bevestigd, heb ik altijd zoiets van als ik thuis werk ik wil gewoon nooit het gezeik achteraf hebben dat er een vraagteken gezet wordt van of je wel productief bent geweest. Dat betekent dat je er gewoon sowieso meer uren in stopt. En praktisch gezien stop je er meer netto uren in, omdat je veel, ten minste normaal gesproken, heb je ook minder verstoringen. Dat je probeert vaak zeg maar een moment uit te kiezen thuis of een plek uit te kiezen dat je geconcentreerd kan werken. Als je vier kleine kinderen hebt rondlopen, nou dan ga je dus echt niet zitten werken.*”

-- Leidinggevende kato

En een medewerker op de vraag of zij thuis meer uren werkt dan op kantoor:

“*Ja dat denk ik wel. Maar dat doe ik eigenlijk op kantoor ook wel, ja. Misschien nog meer uren, ja, ik heb wel gekke uren.*”

-- Medewerker kato

7.1.2. Verantwoordelijkheid

De medewerker neemt zelf de verantwoordelijkheid om te zorgen dat het werk wordt gedaan. De medewerker moet die verantwoordelijkheid dus ook van zijn leidinggevende krijgen. Daarmee stuurt de leidinggevende op het (eind)resultaat. Dit is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het team (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio’s, 2012).

Leidinggevendenden geven aan dat zij vertrouwen hebben in hun medewerkers wanneer zij op een andere plek dan kantoor werken. Ze geven aan dat de plek niet belangrijk is waar ze hun werk uitvoeren, als ze hun afspraken maar nakomen. De leidinggevendenden hebben dus al de slag gemaakt naar het resultaatgericht werken (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010). De leidinggevendenden hebben echter wel een dusdanig gevoel van verantwoordelijkheid dat zij zelf

liever wel altijd op kantoor aanwezig zijn, zodat ze zichtbaar en bereikbaar zijn voor hun medewerkers. Dit staat echter haaks op de theorie die stelt dat een leidinggevende een voorbeeldrol heeft in het plaats- en tijdonafhankelijk werken en dus ook aan zijn medewerkers moet tonen hoe zij met HNW moeten omgaan (Liedtka, Rosen, & Wiltbank, 2009).

Op de vraag of de leidinggevenden denken of de medewerkers korter werken wanneer zij niet op kantoor werken, geven drie van de vier leidinggevenden aan dat zij denken dat dit het geval is, maar hen dit niet veel uitmaakt. Het gaat erom dat het werk wordt gedaan en als medewerkers dit thuis in minder tijd kunnen doen dan dat zij hiervoor op kantoor nodig hebben, vinden ze dat prima.

Het gegeven dat er thuis beter en meer geconcentreerd gewerkt kan worden, wordt door alle leidinggevenden én medewerkers onderschreven, op één medewerker na. Er zijn thuis minder verstoringen waardoor de concentratie langer vastgehouden kan worden.

“*Dan kan ik mij concentreren, dan kan ik twee tot drie keer zoveel werk doen. Afgezien van telefoontjes natuurlijk...*”

-- Medewerker veto

Dit wordt veroorzaakt doordat het kantoor is ingericht op basis van het OGH, waardoor er weinig plekken zijn waar iemand geconcentreerd kan werken. Er zijn wel concentratieruimten aanwezig, maar dit zijn er niet genoeg voor iedereen en ook daar worden zowel de leidinggevenden, als de medewerkers regelmatig uit hun concentratie gehaald door vragen van collega's. De medewerker die aangaf thuis minder goed geconcentreerd te kunnen werken, heeft een jong kind thuis dat nog niet naar school gaat.

Wanneer medewerkers thuiswerken ervaren zij geen grotere verantwoordelijkheid voor hun werk dan wanneer ze op kantoor werken. Hier komen ook weer de gemaakte afspraken met hun leidinggevenden terug. Een medewerker zegt dit treffend:

“*Nee die verantwoordelijkheid voel ik op alle plaatsen evenveel.*”

-- Medewerker kato

7.1.3. Vrijheid

Als een medewerker voldoende vrijheid krijgt om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe hij het werk doet, zal deze meer ruimte krijgen om zich te kunnen ontwikkelen in de zaken waarin hij goed is. Dit geeft iemand over het algemeen een goed gevoel, waardoor hij gemotiveerd (en soms zelfs meer) kan werken (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012).

Leidinggevenden bij BDH hebben geen probleem om hun medewerkers vrij te laten hun eigen dag planning te maken. Zij verbinden er echter wel enkele voorwaarden aan. Zo willen ze altijd kunnen zien wanneer de medewerkers waarmee bezig zijn. Door het vullen van de elektronische agenda door de medewerkers is dit inzichtelijk. Daarnaast moeten zij tijdens die uren dat ze aan het werk zijn ook minimaal telefonisch bereikbaar zijn. Elektronische kanalen als Sametime of Connect People worden niet gezien als een goede vervanging van de telefoon. Tenslotte moet de medewerker de afspraken die zijn gemaakt ten aanzien van het te voltooien werk nakomen. Dit houdt in dat er door de leidinggevenden gestuurd moet worden op resultaat. Resultaatgericht werken wordt als een belangrijk onderdeel van HNW gezien (Baane,

Houtkamp, & Knotter, 2010). Wanneer blijkt dat medewerkers de resultaatafspraken niet nakomen, wordt de vrijheid ingeperkt. Een leidinggevende zegt hierover:

“*Het is wat anders als ik natuurlijk keer op keer zie dat de doelen niet gehaald worden. Dan ga je natuurlijk anders optreden. Maar als wij afspreken van dit is mijn planning van vandaag en ik doe het thuis en ik ben het eens met die planning hè. Want dat is natuurlijk wel belangrijk. Nou prima.*”

-- Leidinggevende kato

Medewerkers laten hier nieuw licht op schijnen want het blijkt dat zowel leidinggevend en als medewerkers de grens van het op locatie werken leggen bij maximaal twee dagen in de week bij een fulltime dienstverband. De angst is dat medewerkers vervreemd raken en dat het collegiale aspect ook nodig is om tot goede prestaties op het werk te komen. Een medewerker hierover:

“*Ja, anders laat je de band zo met het gewone werken en met je collega's los. Dat vind ik weer niet prettig. Ik zou dus niet vijf dagen in de week thuis willen werken ofzo. Dat zou ik heel erg vinden.*”

-- Medewerker kato

Van alle geïnterviewden zijn er zeven mensen die aangeven het prettig te vinden om de werkuren zelf in te kunnen delen om bijvoorbeeld tijd te hebben om boodschappen te doen of te sporten. De achtste persoon is er niet op tegen, maar probeert wel 's avonds “de deur achter zich dicht te trekken” omdat de avond privétijd is:

“*Maar om dus zeg maar 's avonds thuis op de bank nog even wat te pakken om te lezen, euhm, nou niet van mijn werk.*”

-- Leidinggevende kato

Een veto medewerker geeft wel aan dat het vervelend is dat het kantoor om 18.00 uur sluit, omdat hij het prettig zou vinden om wat langer door te werken op kantoor.

7.1.4. Verbinden

Door in de teams duidelijkheid te geven over het omgaan met de bovenstaande 3 V's (vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid) stellen de deelnemers van dat team zich meer open voor de verbinding met het werk, elkaar en de organisatie. Immers, mensen moeten zelf het initiatief nemen om onderling met elkaar af te stemmen en de nodige afspraken te maken (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012).

Leidinggevend en geven de voorkeur aan directe communicatie. Dit kan face-to-face, telefonisch of Sametime zijn, afhankelijk van tijd en plaats. Een leidinggevende legt dit goed uit:

“

“Telefonisch is denk ik handig als je gewoon even iets moet meedelen of een gesprekje moet voeren, dus wat meer... Eigenlijk alle dingen zijn goed. Soms is een mail handig, als je gewoon een mededeling hebt te doen of een bestandje moet sturen dan is mail natuurlijk verdraaid handig. Dat gaat natuurlijk niet door de telefoon. Soms is sms handig als je denkt ik wil gewoon eventjes een kort berichtje sturen van gefeliciteerd of bedankt, dat is ook contact natuurlijk. En Sametime kan ook heel handig zijn als je met een wat grotere groep wat wilt communiceren op verschillende plekken dan is Sametime op dit moment heel handig, de chat.”

-- Leidinggevende veto

De voorkeuren van de geïnterviewden qua communicatiemiddelen lopen uiteen, maar Connect People is een vreemde eend in de bijt. Zeven geïnterviewden hebben het nog niet gebruikt en zien de meerwaarde er niet van. Eén leidinggevende heeft het wel gebruikt, maar merkte dat zijn collega's er niet op reageerden en is er toen ook mee gestopt. Er is vanuit BD(H) ook geen instructie geweest over hoe het te gebruiken.

Vanwege OGH gaan medewerkers en leidinggevendenden anders om met hun agenda en hun werktijden. Dit komt vooral door het tekort aan goede en rustige werkplekken. Medewerkers gaan bijvoorbeeld vroeger naar hun werk om een goede plek te bemachtigen die, als ze op een later tijdstip beginnen, al bezet zou zijn. Dit hangt samen met het belang van het bijhouden van de elektronische agenda. Hierin wordt namelijk gekeken als een collega wordt gezocht. Het is de bedoeling dat medewerkers en leidinggevendenden aangeven waar ze aan het werk zijn, ook op kantoor.

De communicatie tussen leidinggevende en medewerker blijkt afgezien van de verplichte beoordelingsgesprekken vooral op ad-hoc basis plaats te vinden. Een medewerker over de communicatie met zijn leidinggevende:

“

“Nee niet vaste momenten. Meer gewoon als je elkaar ziet.”

-- Medewerker kato

HNW vereist echter dat de leidinggevende een meer coachende rol aanneemt en dat er regelmatig gesprekken tussen leidinggevende en medewerker plaats moeten vinden. Deze gesprekken behandelen zowel werkinhoudelijke- en persoonlijke zaken (van Dam & Marcus, 2005), (Bijl, 2009).

7.1.5. Inspireren

De leidinggevende heeft bij de invoering en het omgaan met HNW een voorbeeldfunctie en moet op zijn manier zijn medewerkers inspireren kennis te laten nemen van een andere manier van werken. Dat betekent niet dat iedereen op dezelfde wijze aan de slag moet gaan als de leidinggevende. Maar de leidinggevende moet de medewerkers in staat kunnen stellen aan de andere manier van werken een persoonlijke invulling te geven (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012).

Medewerkers worden geïnspireerd door hun leidinggevende door het resultaatgericht werken. Vooral als mensen op een andere plek dan het kantoor werken, stellen ze zichzelf een doel of krijgen ze een doel opgelegd. Behalve dat dit als motivator moet werken, is het ook een indicatie of iemand kan omgaan met het vertrouwen, de vrijheid en de verantwoordelijkheid.

Een leidinggevende zegt:

“*Inspireren is meer iets in mij, in mijn optreden als leidinggevende. Waar mensen zeg maar uiteindelijk warm van worden, dat ze denken van yes ik ga ook meedoen, dat ze betrokken worden en bevlogen worden. Het is niet zozeer in dat we elkaar heel de dag moeten zien, maar wel belangrijk dat persoonlijk contact daarin.*”

-- Leidinggevende kato

Gezamenlijke doelen stellen om teambuilding te behouden (Bijl, 2009) is de oplossingsrichting om cohesie te behouden tussen alle verschillende medewerkers. BDH past dit reeds goed toe.

Tijdens de interviews is de geïnterviewden gevraagd of zij regelmatig complimenten krijgen van hun leidinggevend. Na de vraag of de geïnterviewde regelmatig complimenten krijgt, blijkt dat wanneer er complimenten worden gegeven door de leidinggevende, dit meestal niet tussendoor is maar vaak na het opleveren van het eindresultaat:

“*Nee...ja je hebt vooral beoordelingsgesprekken af en toe...maar...niet tussendoor.*”

-- Medewerker kato

Uit onderzoek blijkt dat het geven van tussentijdse complimenten, bij het behalen van kleine successen, een positief effect heeft op de medewerker. Deze zal sneller dingen opnemen en meer risico's durven nemen. Tevens voelen ze zich veiliger op hun werkplek (van Laar & Wielaard, 2007).

7.1.6. Faciliteren

Om de medewerkers te motiveren om kennis te laten nemen van een nieuwe manier van werken moet de leidinggevende zorgen dat zijn medewerkers hiervoor niet alleen de ruimte krijgen, maar ook de nodige kennis en middelen. Faciliteren betekent ook met de medewerker in gesprek gaan (Wichgers, Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's, 2012).

Alle acht geïnterviewden hebben aangegeven dat ze op enige manier tegen een barrière aanlopen, waardoor ze op locatie niet dat kunnen doen wat ze graag zouden doen: precies dezelfde werkzaamheden uitvoeren als op kantoor.

Allereerst de informatievoorziening vanuit het management. Alle geïnterviewden hebben aangegeven dat het momenteel niet duidelijk is wat het plan van BDH is met HNW.

“*Ja ik zou het liefst dat kader willen hebben hè, dus dat is zeg maar een antwoord van hoe gaan we met zijn allen, met zijn allen belastingbreed hoe gaan we met HNW om. Dus dat zou ik heel belangrijk vinden. Ik zou ook wel een antwoord willen hebben op de vraag in welke fase zijn we nu en hoe gaan we zeg maar verder. Krijgen we ontsluiting van meer bedrijfsmiddelen voor thuis bijvoorbeeld. Krijgen we toegang tot het systeem en wanneer krijgen we dat nou?*

(...)

We kennen de termen HNW, net zoals we een term lean hebben en nog allemaal

mooie termen. We hebben die termen en er hangt wat onder, maar waar we staan en hoe we verder gaan dat is nog vrij onduidelijk.”

-- Leidinggevende veto

Het management zal dus naar alle medewerkers duidelijker moeten communiceren wat het doel is, wat de huidige status is en wat er verwacht mag gaan worden (Kotter, 1995).

Ten tweede is er ook onduidelijk of het hele project wel in zijn totaliteit doorgevoerd gaat worden. Medewerkers vragen zich af of HNW echt doorgezet wordt, of dat er uiteindelijk met een halve oplossing genoeg wordt genomen.

“Ja. Is de BD in staat om zeg maar de faciliteiten te bieden die nodig zijn hè. Dus ook uit het budgettaire oogpunt, doen we dat. En gaan we het ook, gaan we HNW ook helemaal doorvoeren? De BD is wel sterk om dan een stukje te doen en niet alles. Want, ja ik heb daar wel een klein beetje nog mijn twijfels bij. Dus meer een vraag van is de BD in staat. (...) Ja, ja gaat de BD echt, gaat de BD echt volledig om of gaan we het weer een beetje net niet... een stukje?”

-- Leidinggevende kato

Ten derde wordt OGH door de geïnterviewden als negatief ervaren. Een kantoor moet het volgende bieden (Bijl, 2009):

- Effectieve werkplek
- Efficiënte werkplek (geen onderbezetting)
- Ontmoetingsplaats
- Visitekaartje

Op dit moment is dit niet wat er wordt geboden. Zowel leidinggevendenden als medewerkers, vinden het te onrustig op kantoor. Er is geen structuur en teveel rumoer. Er zijn wel concentratieplekken aanwezig, maar dit zijn er te weinig en deze dragen weinig bij aan de collegialiteit. Het kantoor is op dit moment geen effectieve werkplek.

Ook qua bezetting is het soms lastig. Een bezettingsgraad van 0,7 is gewenst, maar bij de afdeling controle is dit 0,4. Dit houdt in dat wanneer deze hele afdeling op kantoor aanwezig is, er 60% van de mensen geen werkplek heeft. Dit is niet efficiënt.

Het kantoor van BDH is ingericht om een ontmoetingsplaats te zijn voor haar medewerkers. Zo zijn er bij de koffieruimtes voldoende zitplaatsen om op een rustige en comfortabele manier met elkaar te overleggen over het werk of andere zaken.

Het kantoor van BDH moet als visitekaartje dienen voor de hele Belastingdienst. Dit wordt bewerkstelligd door nette ruimtes waar medewerkers en gasten kunnen samenwerken.

Kortom, aan slechts twee van de vier punten wordt voldaan.

Ten vierde wordt de vrijheid ingeperkt door niet benaderbare systemen. Leidinggevendenden en medewerkers hebben (afhankelijk van hun functie) bepaalde computersystemen nodig welke op dit moment nog niet benaderbaar zijn van een andere locatie dan een Belastingdienst kantoor. Gevolg is dat wanneer mensen thuis willen werken, zij deze dag voor moeten bereiden en de benodigde gegevens uit het systeem halen op de dag voordat ze thuis gaan werken. Behalve dat dit allerlei veiligheidsrisico's met zich meebrengt is de kans ook aanwezig dat bepaalde gegevens worden vergeten. Hierdoor kan men of niet verder werken, of moet er een collega worden ingeschakeld die op dat moment wel op kantoor is om aan de gegevens te komen en door te kunnen werken. Een ander nadeel is dat er kostbare tijd verloren gaat doordat een

thuiswerkdag voorbereid wordt in de tijd dat er ook andere werkzaamheden uitgevoerd kunnen worden. Daar komt ook nog bij dat de elektronische agenda, waarop door alle leidinggevenden wordt gehamerd om deze up to date te houden, soms problemen oplevert. Zo moet het mogelijk zijn om in de eigen agenda te komen, maar is het niet mogelijk in de agenda van een collega te kijken. Dit zorgt voor irritatie, omdat het nodig is in andermans agenda te kunnen kijken wanneer er een afspraak gemaakt moet worden of wanneer deze medewerker bereikbaar is. Het inzien en wijzigen van de eigen agenda is alleen mogelijk na inloggen met een token of via een door de Belastingdienst verstrekte iPad. Niet iedereen heeft echter een iPad en inloggen met een token werpt een extra barrière op.

Tenslotte de hulpmiddelen. Veelal wordt bij HNW gedacht aan smartphones, iPads, laptops en tokens. Een medewerker kato, op de vraag hoe BDH haar medewerkers kan ondersteunen in- en voorbereiden op HNW:

“Nou, iPhones en iPads!”

-- Medewerker kato

Echter is de waarde van deze hulpmiddelen erg afhankelijk van de setting waarbinnen deze worden gebruikt (Bijl, 2009). De setting is hierbij het arsenaal aan systemen waarmee wordt gewerkt en de toegang daartoe. Nu de toegang dusdanig beperkt is dat thuiswerkdagen moeten worden voorbereid op kantoor, is het de vraag of de nu aangeboden hulpmiddelen van toegevoegde waarde zijn. Het is in ieder geval duidelijk dat de openheid van de systemen wordt belemmerd door de privacy gevoeligheid van de gegevens die worden behandeld. Echter, het gevaar waarvoor gewaakt wordt bestaat nu ook al. Wanneer thuiswerkdagen worden voorbereid en printjes mee naar huis worden genomen, kunnen die ook kwijtraken. Of een laptop waar gegevens op staan kan gestolen of vergeten worden, bijvoorbeeld in de trein. Dit zijn enkele voorbeelden waaruit blijkt dat het niet mogelijk is de gegevens 100% te beschermen.

7.2. Stimuleren om te adopteren

Deze paragraaf geeft antwoord op deelvraag 4: Op welke manier kan BDH haar medewerkers stimuleren om HNW te adopteren?

Voor wat betreft vertrouwen blijkt dat leidinggevenden geen probleem hebben hun medewerkers vertrouwen te geven en dat medewerkers graag vertrouwen genieten. Dit zou nog wat meer mogen gebeuren door niet alleen complimenten te geven bij grote successen, maar ook bij kleine (van Laar & Wielaard, 2007). Wat wel opvalt is dat er door leidinggevenden een verschil wordt gemaakt tussen kato en veto medewerkers. Waar veto medewerkers direct het vertrouwen krijgen van hun leidinggevende, moeten kato medewerkers dit eerst verdienen. Medewerkers proberen dit vertrouwen te verdienen door extra lang en hard te werken wanneer zij niet op kantoor aanwezig zijn. Hier komt een valkuil om te hoek kijken. Wanneer medewerkers extra lang en hard werken, bestaat de kans dat zij niet meer stoppen met werken en dat hun werk/privébalans danig verstoord wordt (Walrave, 2005). Er zullen derhalve duidelijke afspraken gemaakt moeten worden tussen de leidinggevenden en de medewerkers.

Leidinggevenden werken ook harder en langer door dan op kantoor, met als reden een voorbeeld te zijn voor hun medewerkers. Daarentegen geven ze ook aan liever zo veel mogelijk op kantoor aanwezig te zijn om bereikbaar en aanspreekbaar te blijven. Ook hier ligt het gevaar van een verstoorde werk/privébalans op de loer, maar kan de impact hiervan nog groter zijn omdat leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben ten opzichte van de medewerkers (Liedtka, Rosen, & Wiltbank, 2009). Medewerkers zouden de indruk kunnen krijgen dat er alleen op een andere locatie gewerkt kan worden als men zich extra hard inzet. De kans dat de scheiding tussen werk en privé hierdoor vervaagt is aanwezig en het resultaat kan twee kanten op slaan. Enerzijds kan de medewerker systematisch gaan overwerken met een burn-out tot gevolg (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Anderzijds kan de medewerker bij een gebrek aan zelfdiscipline minder presteren dan normaal (Walrave, 2005). Het is dus van belang dat de leidinggevenden het goede voorbeeld geven en met medewerkers over de eigen werk/privébalans in gesprek te gaan.

Leidinggevenden hebben de slag naar het resultaatgericht werken gemaakt. Ze vinden het niet erg als medewerkers minder uren draaien, als de gestelde doelen maar af komen. De medewerkers ervaren op andere locaties dan kantoor geen grotere verantwoordelijkheid dan op kantoor. Wel blijkt dat het niet voor iedereen mogelijk is een goede werkplek thuis te creëren door verschillende thuissituaties. De doelen die worden gesteld voor het thuiswerken zijn zowel een controle mechanisme als een drijfveer om ook op andere plekken dan op kantoor goed werk af te leveren (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010).

Vrijheid werkt bij BDH zelfregulerend. Zowel leidinggevenden als medewerkers zien het niet zitten om meer dan twee dagen per week thuis te werken. Wel vinden ze het fijn om flexibel met hun werktijden om te gaan, al wordt die nu beperkt door de openingstijden van het kantoor. Het is duidelijk dat de valkuil van een verminderde sociale cohesie (Walrave, 2005) goed is doorgedrongen tot de leidinggevenden en medewerkers.

Medewerkers en leidinggevenden vinden het fijn om face-to-face met elkaar te kunnen praten. Ook telefonisch blijft een favoriet. De nieuwe elektronische communicatiemiddelen als Sametime en Connect People hebben hun meerwaarde nog niet echt bewezen.

Hoe kan BDH haar medewerkers stimuleren om HNW te adopteren? Leidinggevenden zullen vertrouwen moeten blijven geven aan hun medewerkers, bijvoorbeeld door het geven van complimenten, en hen daarbij moeten uitdagen om meer uit zichzelf te halen als ze op een plek zitten waar ze zich prettig voelen en geconcentreerd kunnen werken.

Daarnaast zal er een kader moeten worden opgesteld met alle spelregels omtrent HNW die voor alle medewerkers van BDH gelden. De leidinggevenden zullen het goede voorbeeld moeten geven door zich aan deze regels te houden.

Verder zullen leidinggevenden een coachende rol op zich moeten nemen (van Dam & Marcus, 2005). Daarvoor zullen ze op regelmatige basis een kort gesprek moeten hebben met individuele medewerkers om hun voortgang, leerproces en privésituatie te bespreken om zo de kwaliteit van het werk hoog te houden.

7.3. Faciliteren om te ondersteunen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 5: Welke faciliteiten moeten worden geregeld om HNW te ondersteunen onder de medewerkers van BDH?

Onder de geïnterviewde medewerkers van BDH bestaat onduidelijkheid over hoe en wanneer HNW van start gaat. Op dit moment wordt er al door een aantal medewerkers plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt, maar dit is vooral incidenteel en wanneer het structureel is, gaat iedere leidinggevende hier anders mee om. Er is geen kader waarin de spelregels van HNW zijn geborgd en waar iedere medewerker van BDH zich aan dient te houden.

Maar niet alleen de uiteindelijke regels moeten gecommuniceerd worden, ook de voortgang van de implementatie en het managen van verwachtingen van HNW van de medewerkers (Kotter, 1995).

Omdat sociale cohesie belangrijk is en uit de interviews is gebleken dat de medewerkers van BDH liever niet meer dan twee dagen in de week op een andere locatie dan kantoor werken, dient het kantoor van BDH wel genoeg comfort te bieden om geconcentreerd te kunnen werken. De geïnterviewden gaven aan dat met de invoering van OGH het een stuk onrustiger is geworden op kantoor. Dit wordt veroorzaakt doordat er te weinig afgesloten ruimtes zijn en doordat er op sommige dagen te weinig goede werkplekken zijn. Om toch geconcentreerd te kunnen werken is het dus belangrijk voor een goede spreiding van de 'thuiswerkdagen' te zorgen. Dit zorgt ervoor dat er op het kantoor geen drukke dagen en rustige dagen ontstaan.

Omdat de technische mogelijkheden een groot deel van de inhoud van HNW gaan bepalen is het van belang wat wordt besloten door de Belastingdienst. Zij zullen moeten onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor het beschikbaar stellen van de systemen op andere locaties dan de belastingkantoren. Daarnaast moeten er overkoepelende afspraken worden gemaakt over het hoe en waarom van het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen, waarbij moet worden uitgekeken dat er geen overlap tussen deze middelen ontstaat.

8. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk komt als eerst de conclusie aan bod waarin de antwoorden op de deelvragen worden gegeven (paragraaf 8.1). Vervolgens wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in ‘Het Nieuwe Werken’? Het antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven in drie segmenten: Communicatie, HRM en ICT. Staf bedrijfsvoering bestaat (onder andere) uit deze afdelingen. Het management zal de hierna gegeven adviezen ter harte kunnen nemen en deze doorspelen aan de Staf Bedrijfsvoering (paragraaf 8.2).

8.1. Conclusie

8.1.1. Hoe definieert de Belastingdienst Haaglanden ‘Het Nieuwe Werken’?

Er zijn verschillende definities van HNW te vinden. BDH heeft deze gecombineerd tot een definitie die voor hen het best aansluit bij het doel. De definitie van HNW die door BDH wordt gehanteerd is:

“Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. Met het nieuwe werken (HNW) gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor kunnen mensen zich prettiger voelen en worden zij daardoor productiever. Met HNW kun je meer werk verzetten zonder meer te werken en heb je invloed op jouw werk/privébalans”.

8.1.2. Wat wil Belastingdienst Haaglanden bereiken met ‘Het Nieuwe Werken’ en waarom?

Belastingdienst Haaglanden wil dat zij doormiddel van HNW het hoofd kunnen bieden aan de ontwikkelingen in de maatschappij. De eerste van deze ontwikkelingen is een financiële taakstelling die is opgelegd door de overheid. De tweede zijn technologische ontwikkelingen waarbij de Belastingdienst de laatste jaren niet voorop heeft gelopen. Tenslotte demografische factoren zoals vergrijzing.

De redenen dat er is gekozen voor HNW zijn:

- hun kosten kunnen reduceren door minder gebouwen nodig te hebben;
- kunnen concurreren in een globale omgeving;
- de duurzaamheid kunnen vergroten door een vermindering van het aantal gebouwen (CO2 uitstoot);
- de productiviteit, effectiviteit en efficiëntie van de medewerkers kunnen laten stijgen;
- aantrekkelijker worden voor nieuw en jong personeel.

Toch zijn er ook valkuilen van HNW die voor BDH van toepassing kunnen zijn. Dit zijn:

- Geen scheiding tussen werk en privé;
- Mensen stoppen niet meer met werken wanneer ze niet op kantoor werken;
- Verlies aan sociale cohesie.

Om de maatschappelijke ontwikkelingen te kunnen opvangen, zullen de valkuilen ontweken moeten worden om van de voordelen van HNW te kunnen genieten.

8.1.3. Hoe vrij is Belastingdienst Haaglanden in het bepalen van haar eigen beleid?

BDH heeft een kleine invloed op de beslissingen omtrent de bedrijfsvoeringsfunctie. Van alle dertien regio's komen de regiodirecteuren bij elkaar en zij maken het beleid. Het is dus niet zo dat BDH een andere koers kan varen dan de andere belastingregio's.

De technologische oplossing die door het centrale orgaan van de Belastingdienst wordt gekozen, bepaalt in grote mate hoe HNW eruit zal komen te zien voor de verschillende regio's. Het is voor BDH wel mogelijk een eigen kader op te stellen voor HNW waar haar medewerkers zich aan moeten houden, in overeenstemming met de dan geldende Arbo regels.

8.1.4. Op welke manier kan Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers stimuleren om 'Het Nieuwe Werken' te adopteren?

Leidinggevenden zullen vertrouwen moeten blijven geven aan hun medewerkers, bijvoorbeeld door het geven van complimenten, en hen daarbij moeten uitdagen om meer uit zichzelf te halen als ze op een plek zitten waar ze zich prettig voelen en geconcentreerd kunnen werken. Daarnaast zal er een kader moeten worden opgesteld met alle spelregels omtrent HNW die voor alle medewerkers van BDH gelden. De leidinggevenden zullen het goede voorbeeld moeten geven door zich aan deze regels te houden.

Verder zullen leidinggevenden een coachende rol op zich moeten nemen. Daarvoor zullen ze op regelmatige basis een kort gesprek moeten hebben met individuele medewerkers om hun voortgang, leerproces en privésituatie te bespreken om zo de kwaliteit van het werk hoog te houden.

8.1.5. Welke faciliteiten moeten worden geregeld om 'Het Nieuwe Werken' te ondersteunen onder de medewerkers van de Belastingdienst Haaglanden?

BDH zal haar medewerkers moeten informeren over de voortgang van het HNW traject, de planning ervan en wat de verwachtingen van de uitkomst zijn. Ook zal het een kader moeten opstellen van regels voor HNW waaraan de medewerkers en leidinggevenden zich moeten houden.

Verder zal de bezetting van het kantoor goed gemanaged moeten worden om te voorkomen dat er drukke en rustige dagen ontstaan waarop medewerkers op drukke dagen zich niet goed kunnen concentreren en op rustige dagen geen binding hebben met collega's.

Tenslotte zullen er regels opgesteld moeten worden omtrent het bezit en gebruik van mobiele apparaten waarmee plaats- en tijdonafhankelijk gewerkt kan worden.

8.1.6. Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in 'Het Nieuwe Werken'?

Het antwoord op de hoofdvraag wordt in drie delen gegeven. De drie delen zijn onderdelen van de Staf bedrijfsvoering en per onderdeel wordt er een conclusie getrokken. De onderdelen zijn Communicatie, HRM en ICT.

Communicatie

In de interviews komt naar voren dat zowel de leidinggevenden als de medewerkers duidelijkheid missen. Duidelijkheid omtrent de regels van HNW voor medewerkers, en duidelijkheid hoe het MT tegenover HNW staan. Naast duidelijkheid missen ze ook compleetheid met betrekking tot informatieverstrekking over bijvoorbeeld mobiele apparaten en het gebruik daarvan. Als laatste is er behoefte aan communicatie omtrent het gebruik van technische communicatiemiddelen. Bijvoorbeeld de voor- en misschien ook nadelen van Connect People. Het is een tool die HNW goed kan ondersteunen, maar op dit moment ziet men er het voordeel nog niet van in.

Het gemis van dit kader wordt gevoeld door de medewerkers die niet goed weten waar ze aan toe zijn omtrent HNW. Het verbeteren en verduidelijken van de communicatie over de voortgang van het HNW project is een must.

HRM

Hoewel er op dit moment al door medewerkers plaats- en tijdonafhankelijk wordt gewerkt, is dit nog op basis van individuele afspraken die medewerkers maken met hun leidinggevende. Het hangt van de leidinggevende af of en wanneer het mogelijk is om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Om HNW succesvol in te kunnen voeren, zullen er echter BDH brede regels opgesteld moeten worden, waarbij iedereen de kans krijgt plaats- en tijdonafhankelijk te werken.

Naast de regels die in een kader opgesteld moeten worden, zullen er periodieke gesprekken gevoerd moeten worden. In deze gesprekken tussen leidinggevende en medewerkers, wordt er ingegaan op de valkuilen van HNW en vooral hoe deze te voorkomen.

Ook zal er rekening gehouden moeten worden met de HNW-dagen van collega's zodat het kantoor niet de ene dag vol en de andere dag leeg is. Omdat de bezetting van het gebouw is vastgesteld op 70% van het aantal medewerkers, is het fijn als die medewerkers over de dagen van de week worden verspreid.

ICT

Zoals eerder is aangegeven speelt ICT een belangrijke rol om de invoering en uitvoering van HNW te laten slagen. Echter is er bewust gekozen om over dit onderwerp niet de diepte in te gaan. Uit de gesprekken met de geïnterviewden kwam wel duidelijk naar voren dat er behoefte is aan een agenda waarin de technische ontwikkelingen over de tijd worden uitgezet. Wat kan er verwacht worden en vooral wanneer kan men het verwachten. Daarnaast is het van groot belang dat er ook op andere locaties dan op kantoor van de systemen gebruik kan worden gemaakt.

8.2. Aanbevelingen

Aan de hand van de afgenomen interviews en de koppeling met de theorie, volgen een aantal aanbevelingen om medewerkers van BDH voor te bereiden op- en te ondersteunen in HNW. Ook deze zijn in de drie onderdelen verdeeld.

Communicatie

- Duidelijkheid en planning. Het is noodzakelijk dat alle medewerkers van BDH op de hoogte worden gebracht van de doelen die de Belastingdienst wil bereiken met HNW. Denk hierbij aan de afspraken die gaan gelden (deze worden hieronder toegelicht) en de technische mogelijkheden die men voor ogen heeft. Het geeft de medewerkers rust als hiervan ook een planning wordt verstrekt, zodat ze weten wanneer ze voortgang kunnen verwachten van de invoering. Een manier om dit te bewerkstelligen zou zijn om een

- gedeelde agenda te maken die iedereen kan inzien waarop de voortgang wordt bijgehouden. Het detailniveau dient nog bepaald te worden;
- Kader van HNW opstellen. Er zal door BDH een kader moeten worden opgesteld waarin de afspraken van HNW worden opgenomen. Deze afspraken zullen alle facetten van het werken volgens HNW moeten beslaan. Denk hierbij aan het aantal dagen dat iemand thuis mag werken, of er verplichte kantoordagen zijn, de afspraken voor toegang tot de computersystemen en de afspraken voor het gebruik van mobiele apparaten. Ook regelgeving over het niet functioneren van medewerkers binnen HNW is belangrijk. Deze afspraken kunnen daarna eerst aan een pilot onderworpen worden en daarna eventueel worden bijgeschaafd;
 - Positieve benadering en creëren van draagvlak. In het voorbereiden van de medewerker op HNW moet deze worden benaderd op een manier waarin wordt duidelijk gemaakt hoe HNW hem of haar gaat helpen in het werk. BDH zal moeten proberen de medewerker “mee” te krijgen. Dit kan worden gedaan door de medewerker zodanig voor te lichten dat de accenten op de voordelen voor de medewerker liggen. Dit werkt het best op het moment dat het kader van regelgeving is gemaakt zodat vragen van de medewerker volledig en correct kunnen worden beantwoord en er aan de verwachtingen van de medewerker wordt voldaan. Enkele van deze verwachtingen zijn: flexibel inrichten van werktijd, grotere eigen verantwoordelijkheid en regelruimte en de beschikking hebben over de nieuwste ICT middelen.

HRM

- Regulering bezetting kantoor. De geïnterviewden hebben allen aangegeven dat het na de invoering van OGH moeilijker is geworden om geconcentreerd te werken op kantoor. Wanneer medewerkers op andere plaatsen dan kantoor kunnen werken, zullen bepaalde dagen favoriet zijn om dit te doen. Om te voorkomen dat er dagen zijn dat het kantoor (bijna) leeg is en dagen dat er te weinig plek is voor iedereen om te werken, zal er slim moeten worden omgesprongen met de planning. Dit kan per afdeling geregeld worden. Een “verplichte kantoordag” zou uitkomst bieden om de sociale cohesie te behouden/versterken. De werkzaamheden op deze dag zouden hierop afgestemd kunnen worden, bijvoorbeeld in de vorm van een thema dag waarop kennis gedeeld kan worden;
- Leidinggevenden vinger aan de pols bij medewerkers. Om de medewerkers te ondersteunen is het van belang dat de leidinggevenden periodiek (in het begin bijvoorbeeld eens per drie weken) een één op één gesprek voeren met hun medewerkers in een ruimte waar zij niet gestoord kunnen worden. Hierin kunnen ervaringen worden gedeeld over HNW en privé zaken worden besproken, bijvoorbeeld de invloed van HNW op de werk/privé balans. De sociale cohesie wordt hiermee bewaard en de leidinggevende kan een indruk krijgen hoe de medewerker met HNW omgaat. Afhankelijk van hoe goed de medewerker met de vrijheid omgaat, kan de frequentie van de gesprekken worden verlaagd. Deze gesprekken vinden plaats naast de officiële voortgangs- en beoordelingsgesprekken, welke respectievelijk twee en één keer per jaar plaatsvinden;
- Aanstellen van HNW-manager. Om HNW te borgen binnen BDH zou er een HNW-manager aangesteld kunnen worden. Werkzaamheden bestaan uit het opstellen van het kader, het bieden van één aanspreekpunt waar medewerkers met alle HNW gerelateerde vragen terecht kunnen en het opzetten en uitvoeren van pilots.

ICT

- Sta pc's aanbieden. Om de reguliere werkplekken te ontzien en het makkelijk te maken snel een e-mail te sturen of iets te printen, is het mogelijk een aantal sta pc's te plaatsen. Met name veto medewerkers hebben hier profijt van als zij uit het veld terugkomen op kantoor voor administratieve werkzaamheden. Deze afgeschermd pc's zijn qua functionaliteit beperkt maar hebben maar één doel; het uitvoeren van kleine (snelle) taken waarvoor geen volledige werkplek benodigd is.

Met dit onderzoek is een totaalbeeld geschetst van de huidige situatie en de houding van de medewerkers ten opzichte van HNW. Het is mogelijk een vervolgonderzoek te doen naar de specifieke inhoud van het kader waaraan de medewerkers van BDH zich moeten houden. Verder is de invulling van de functie HNW manager ook een goed onderwerp om dieper onderzoek naar te doen.

Literatuurlijst

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). Het nieuwe werken ontrafeld: Over bricks, bytes & behavior. In R. Baane, P. Houtkamp, & M. Knotter, *Het nieuwe werken ontrafeld: Over bricks, bytes & behavior*. Van Gorcum.

Baarda, D. B., & de Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen.

Baarda, D., de Goede, M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Belastingdienst Haaglanden. (2011). *Implementatieplan Haaglanden*. Den Haag: Belastingdienst.

Belastingdienst. (2011). *Regioweb*. Opgeroepen op April 9, 2012, van <https://regioweb.belastingdienst.nl/web/show/id=849464>

Bijl, D. (2009). Aan de slag met Het Nieuwe Werken. In D. Bijl, *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde, Zeeland, Nederland: Par CC.

Bras, M. (2010). *Instel plan - Landelijk Kantoor Belastingregio's - Eenduidig samenwerken*. Landelijk Kantoor Belastingregio's. Ministerie van Financien.

CBS. (2012). *CBS Statline levensverwachting*. (Centraal Bureau voor de Statistiek) Opgehaald van CBS Statline: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70115ned&D1=4&D2=a&D3=a&HDR=T,G1&STB=G2&VW=T>

CBS. (2012). *CBS Statline vergrijzing*. (Centraal Bureau voor de Statistiek) Opgehaald van CBS Statline vergrijzing: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70115ned&D1=0,3-4&D2=a&D3=a&HD=081106-1151&HDR=T,G1&STB=G2>

Centrum voor Facilitaire Dienstverlening; team Arbeid, Gezondheid en Welzijn. (2012, Maart 16). Memo thuiswerken en arbo. (M. Hermse, Red.)

De Belastingdienst. (2012). Opgeroepen op Februari 27, 2012, van Heffen en innen van belasting: http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/kerntaken/heffen_en_innen_van_belastingen/

De Belastingdienst. (2012). *De organisatie*. Opgeroepen op Februari 27, 2012, van Belastingdienst.nl: http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst/

De Kenniswerker. (2012, april). *Kenniswerker?* Opgeroepen op mei 2012, van De Kenniswerker: <http://www.dekenniswerker.com/nl/kenniswerker2>

Dekkers, J. (2012). (<http://www.jeannedekkers.nl/nl/projecten/interieur-kantoorgebouw-utrecht/>, Redacteur) Opgeroepen op Februari 6, 2012, van Projecten - interieur kantoorgebouw Utrecht: <http://www.jeannedekkers.nl/nl/projecten/interieur-kantoorgebouw-utrecht/>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1412-1421.

Hofman, T. (2012, Februari). "Andere klus, andere plek". (T. Hofman, Red.) *BW Thema*.

Hofman, T. (2012, februari). Neem verantwoordelijkheid voor je eigen inzetbaarheid. (T. Hofman, Red.) *Mensen en werk in beweging*.

Huiskamp, R., Kraan, K., & van Sloten, G. (2008). Wie goed doet, goed ontmoet: goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap? *Tijdschrift van Arbeidsvraagstukken*, 1 (24), 68-84.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* (73), 59-67.

Landelijk Kantoor Belastingregio's. (2011). *Middellangetermijnplan Belastingregio's 2011-2015*. Landelijk Kantoor Belastingregio's. Belastingdienst.

Liedtka, J., Rosen, R. H., & Wiltbank, R. E. (2009). The catalyst: how you can become an extraordinary growth leader. In J. Liedtka, R. H. Rosen, & R. E. Wiltbank, *The catalyst: how you can become an extraordinary growth leader*. New York: Crown Business.

Lucassen, P., & T.C., O.-H. (2007). Kwalitatief onderzoek: praktische methode voor de medische praktijk. In T. O.-H. P.L.B.J. Lucassen, *Kwalitatief onderzoek: praktische methode voor de medische praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*.

Microsoft. (2010). *Het nieuwe werken*. Opgeroepen op April 12, 2012, van Het nieuwe werken: Bron: www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken/het_nieuwe_werken.html

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie. (2011). *Van het oude werken, De dingen die voorbijgaan. Het nieuwe werken bij het rijk*. De overheid, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie.

Ministerie van Financiën. (2012). Opgeroepen op Februari 6, 2012, van Jongeren: jongeren.minfin.nl/sites/default/.../zakboekje_belastingen.pdf_0.pdf

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012). *Onderwerpen: arbowet en regelgeving*. Opgeroepen op Mei 2012, 2012, van <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arrowet--en--regelgeving/arrowet>

MT Belastingdienst. (2011, mei). Virtualisatie. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.
Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. (2011). *Kennis; wat is sociale innovatie*. Opgeroepen op Maart 13, 2012, van <http://ncsi.nl/nl/kennis/wat-is-een-sociale-innovatie>

Novay/TNO-rapport. (2011). *Het Nieuwe Werken bij het Rijk*. Novay/TNO-rapport.

Pfeil, T. (2009). Op gelijke voet. De geschiedenis van de belasting. In T. Pfeil, *Op gelijke voet. De geschiedenis van de belasting* (p. 591). Deventer: Kluwer.

Public Mission. (2009, september). *De gevolgen van de miljoenennota voor het rijk*. Opgeroepen op april 2012, van Public Mission: www.pm.nl/nieuws/2009/de-gevolgen-van-de-miljoenennota-voor-het-rijk

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & St. Clair, L. S. (2008). Handboek managementvaardigheden. In R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M. R. McGrath, & L. S. St. Clair, *Handboek managementvaardigheden* (F. van Lierop, Vert.). SDU Uitgevers Den Haag.

Right Marktonderzoek. (2010). *Methoden onderzoek: kwalitatief onderzoek*. Opgeroepen op April 9, 2012, van Kwalitatief onderzoek: <http://www.right.nl/methoden-onderzoek/kwalitatief-onderzoek>

Rijksdienst Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Programma Vernieuwing; Van het oude werken, De dingen die voorbijgaan, Het Nieuwe Werken*. Den Haag.

Rijksoverheid. (2008, April 25). Opgeroepen op Februari 6, 2012, van Documenten en publicaties: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/belasting-betalen/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2008/11/11/bedrijfsplan-belastingdienst-2008-2012.html>

Rijksoverheid. (2012). Opgeroepen op Februari 27, 2012, van De organisatie: http://www.werkenvoornederland.nl/werkgever/organisaties/index.cfm?adm_pin=01130

Rijksoverheid. (2012). Opgeroepen op Februari 27, 2012, van Organisatiestructuur: http://www.werkenbijdeoverheid.nl/organisaties/deelnemer/de-organisatie/organisatiestructuur/index.cfm?artikelen_ID=9FC4715F-C0CB-458C-8900-A201E39544AD

Rijksoverheid. (2011, Oktober 10). *Documenten en publicaties*. Opgeroepen op Maart 7, 2012, van www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/persberichten/2011/10/10/versterking-economie-vraagt-om-compacte-overheid.html

Rijksoverheid. (2011, Februari 14). *Documenten en publicaties*. Opgeroepen op Maart 7, 2012, van www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/persberichten/2011/02/14/rijksoverheid-wordt-compact.html

Rijksoverheid. (2010, Oktober 10). *Onderwerpen: Carabische deel van het Koninkrijk*. Opgeroepen op Mei 17, 2012, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/caribische-deel-van-het-koninkrijk/bonaire-sint-eustatius-en-saba>

Rijksoverheid. (2011, Oktober 8). *Onderwerpen: arbeidsomstandigheden*. Opgeroepen op Mei 28, 2012, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsomstandigheden/vraag-en-antwoord/welke-arboregels-gelden-voor-thuiswerken-en-telewerken.html>

Rijksoverheid. (2012). *Organisatie organogram*. Opgeroepen op Februari 27, 2012, van www.rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/fin/organisatie/organogram>
Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings. (2007). Opgeroepen op Februari 6, 2012, van Publicaties; op weg naar Orteliu: http://www.cfpb.nl/fileadmin/cfpb/images/publicaties/Rapporten/samenvatting_def_rapport_BUG_13-11-07_def.pdf

Ten Have, K., Dorenbosch, L., Moonen, H., & Oeij, P. (2010). *Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag*. TNO. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

TNO. (2011). *Thuiswerken volgens TNO*. Opgeroepen op 2012, van Thuiswerken - info voor thuiswerkers: <http://thuiswerken.stiepel.net/Thuiswerk/thuiswerken-volgens-tno/>

van Dam, N., & Marcus, J. (2005). Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. In N. van Dam, & J. Marcus, *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen: Wolters-Nordhoff.

van Erp, J. (2011, oktober 13). Segmentoverleg MKB. *Segmentoverleg MKB*. Utrecht, Utrecht, Nederland.

van Laar, M., & Wielaard, P. (2007). Dopamine als basis voor talentontwikkeling. *Leren in organisaties*, 30-33.

Vrijsen, T. (2011). *Het Nieuwe Werken*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.

Walrave, P. d. (2005). Valkuilen en succesfactoren van telewerken: managers en telewerkers getuigen. In P. d. Walrave, *Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers*. België: Cezov-markant vzw & Nito vzw.

Werken2.0. (2011, oktober). *Wat is Het Nieuwe Werken?* Opgeroepen op maart 2012, van Werken2.0: <http://www.werken20.nl/wat-is-het-nieuwe-werken/>

Werkman, R. A., Boonstra, J. J., & Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties. Interpretatie van vijf configuraties en implicaties voor de praktijk van organisatieverandering. *M en O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 7-27.

Wichgers, M. (2012). *Communicatiedraaiboek Ontwikkelprogramma Het Nieuwe Werken Belastingregio's*. Belastingdienst, Haaglanden, Communicatie. Den Haag: Belastingdienst Haaglanden.

Wichgers, M. (2012). *Verslag werkgroep Het Nieuwe Werken Haaglanden*. Den Haag.

Wichgers, M. (2011). *Visie op Het Nieuwe Werken (HNW) Belastingdienst Haaglanden*. Communicatie. Den Haag: Belastingdienst Haaglanden.

Wichgers, M., Vonk, I., & In den Bosch, M. (2012). *Ontwikkelingen in “Het Nieuwe Werken” tijd- en plaatsafhankelijk werken en specifiek thuiswerken*. Den Haag.

Bijlage 1 - Introductiebrief

Bezoekadres	Belastingdienst Haaglanden Prinses Beatrixlaan 512 2595 BL Den Haag A gebouw, 4e etage
Telefoon	06-53763139
E-mail	l.landgraf@belastingdienst.nl

Datum
24 april 2012

Onderwerp
Onderzoek eigen regie over uw werk/privébalans

Geachte heer/mevrouw,

Op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool. In het kader van deze opdracht, doe ik onderzoek naar eigen regie over uw werk/privébalans onder de medewerkers van Belastingdienst Haaglanden.

Eigen regie over uw werk/privébalans is onderdeel van Het Nieuwe Werken. De definitie die de Belastingdienst hanteert is:

“Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. Met het nieuwe werken (HNW) gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor kunnen mensen zich prettiger voelen en worden zij daardoor productiever. Met HNW kun je meer werk verzetten zonder meer te werken en heb je invloed op jouw werk/privébalans.”

Het Nieuwe Werken bestaat uit drie onderdelen, te weten huisvesting, technologie en de mens. Zoals u weet is men binnen de Belastingdienst is men bezig om het organisatiegerichthuisvesten (OGH-concept) als onderdeel van het dagelijkse werk te zien, OGH is een onderdeel van huisvesting. Daarnaast wordt er ook in informatietechnologie geïnvesteerd zoals de digitale werkplek Belastingdienst. Tenslotte is er nog het menselijke aspect. Dit laatste aspect is het onderwerp in mijn onderzoek.

Graag wil ik met u in gesprek over dit onderwerp om een antwoord te formuleren op mijn centrale vraagstelling: Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in Het Nieuwe Werken?

De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt in een advies voor u als leidinggevenden. Om uw medewerkers te kunnen ondersteunen bij het ontwikkelproces van Het Nieuwe Werken.

Dit gesprek zal ongeveer 60 minuten duren en zal worden opgenomen voor onderzoeksdoeleinden. De resultaten worden anoniem verwerkt.

Ik zal u vanaf dinsdag 1 mei (week 18) telefonisch benaderen met de vraag of u wil deelnemen aan het onderzoek en zo ja, om een afspraak in te plannen.

Heeft u nog vragen, dan kunt u mij bereiken op l.landgraf@belastingdienst.nl.

Ik reken graag op uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Lindsay Landgraf

Bijlage 2 - Topiclijst leidinggevenden

Introductie:

Op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool. In het kader van deze opdracht, doe ik onderzoek naar eigen regie over uw werk/privébalans onder de medewerkers van Belastingdienst Haaglanden.

Eigen regie over uw werk/privébalans is onderdeel van Het Nieuwe Werken. De definitie die de Belastingdienst hanteert is:

“Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. Met het nieuwe werken (HNW) gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor kunnen mensen zich prettiger voelen en worden zij daardoor productiever. Met HNW kun je meer werk verzetten zonder meer te werken en heb je invloed op jouw werk/privébalans.”

Het Nieuwe Werken bestaat uit drie onderdelen, te weten huisvesting, technologie en de mens. Zoals u weet is men binnen de Belastingdienst is men bezig om het organisatiegerichthuisvesten (OGH-concept) als onderdeel van het dagelijkse werk te zien, OGH is een onderdeel van huisvesting. Daarnaast wordt er ook in informatietechnologie geïnvesteerd zoals de digitale werkplek Belastingdienst. Tenslotte is er nog het menselijke aspect. Dit laatste aspect is het onderwerp in mijn onderzoek.

Graag wil ik met u in gesprek over dit onderwerp om een antwoord te formuleren op mijn centrale vraagstelling: Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in Het Nieuwe Werken?

Dit gesprek zal ongeveer 60 minuten duren en zal worden opgenomen voor onderzoeksdoeleinden. De resultaten worden anoniem verwerkt.

De antwoorden van de geïnterviewden moeten inzicht geven in het antwoord op deelvraag 4 en 5. Dit zijn:

Deelvraag 4:

Op welke manier kan Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers stimuleren om ‘Het Nieuwe Werken’ te adopteren?

Deelvraag 5:

Welke faciliteiten moeten worden geregeld om ‘Het Nieuwe Werken’ te ondersteunen onder de medewerkers van de Belastingdienst Haaglanden?

De onderstreepte woorden in deze deelvragen bepalen de richting van de vragen die in de interviews worden gesteld.

Voor de interviews worden twee topiclijsten gemaakt. Eén voor de leidinggevenden en één voor de medewerkers.

Voordat het interview begint, zijn een aantal basisgegevens van de geïnterviewden nodig. Dit zijn:

- Leeftijd
- Functie
- Aantal uren & dagen per week werkzaam. (4x4 is interessanter dan 2x8)
- Privé situatie. (bv kleine kinderen, partner, ouder die extra zorg nodig heeft)
- Jaren werkzaam bij Belastingdienst (Haaglanden)
- Heeft u op regelmatige basis contact met uw medewerkers?
 - Ja: Hoe vaak? Wekelijks, twee-wekelijks, maandelijks, elk kwartaal?
- Is het binnen uw functie op dit moment toegestaan/mogelijk om op een andere plek of tijd te werken?
 - Ja: Maakt u hiervan gebruik?
 - Ja: Wat zijn uw ervaringen hiermee?

Zelf zeggen: “Ik wil u vragen u voor te stellen dat het mogelijk is dat u uw werk plaats- en tijdonafhankelijk kan uitvoeren. De volgende vragen zullen over deze hypothetische situatie gaan.”

Aan de geïnterviewden zullen een aantal stellingen en vragen worden voorgelegd. De vragen zijn open van aard. De stellingen zijn gesloten, zodat de geïnterviewden deze met “ja” of “nee” kunnen beantwoorden. Ik zal echter altijd vragen hun antwoord te onderbouwen en toe te lichten. De stellingen worden ingedeeld in een aantal deelonderwerpen die door BDH zijn opgesteld als zijnde “waarden van HNW”. Deze waarden met de bijbehorende stellingen zijn:

Vertrouwen

1. Ik vind het belangrijk dat ik weet wat mijn medewerkers doen.
2. Ik vind het belangrijk dat ik zie wat mijn medewerkers doen.

Verantwoordelijkheid

3. Als mijn medewerkers op een ander plaats dan kantoor werken, heb ik minder vertrouwen in hun werk.
4. Als mijn medewerkers op een ander plaats dan kantoor werken, werken zij korter dan wanneer zij op kantoor werken.
5. Als mijn medewerkers op een ander plaats dan kantoor werken, ervaren ze minder afleidingen (bv. geen collega's met vragen, geluid)

Vrijheid

6. Ik denk dat HNW, flexibeler met de uren omgaan, bijdraagt aan mijn eigen regie over mijn werk/privébalans.
7. Welke afspraken zou u met uw medewerkers willen maken om volgens HNW te werken?
8. Vindt u het prettig om tijdens kantooruren aanwezig te zijn op kantoor en daarna de deur dicht te trekken, of vindt u het prettig dat u ook onder kantoortijd naar de tandarts kan en daarna de tijd inhaalt buiten kantooruren? (met tijd inhalen wordt hier bedoeld dat het gaat om de uiteindelijke resultaten en niet dat het precieze aantal uren gemaakt wordt)

Verbinden/bereikbaarheid

9. Hoe zou u in contact willen staan met uw medewerkers als zij of u op een andere plek dan kantoor werkzaam zijn?
10. Bijvoorbeeld via de mail, Sametime, Connect People, telefonisch.
11. Zou u het belangrijk vinden dat u weet wanneer uw medewerkers bereikbaar zijn als u of uw medewerkers niet op kantoor aanwezig zijn?

12. Maakt u gebruik van flexplekken of zit u (bijna) altijd op dezelfde plek?
13. Welke middelen zou u zelf tot uw beschikking willen hebben om volgens HNW te werken? (denk hierbij aan afspraken met uw medewerkers, collega's)

Inspireren

14. Kunt u uw medewerkers inspireren als u of uw medewerkers niet op dezelfde plek of hetzelfde moment aanwezig zijn?

Faciliteren

15. Zou u het prettig vinden wanneer u op een andere plek dan kantoor zou kunnen werken, u precies dezelfde activiteiten kan uitvoeren als dat u nu op kantoor uitvoert?
16. Op welke manier zou u graag ondersteund willen worden voor HNW?
17. Staat u open voor het leren en gebruiken van u op dit moment onbekende elektronische communicatiemiddelen? (bijv. Connect People, Sametime, Wiki's)

Afsluitende vraag

Wat zijn de 3 meest brandende vragen die bij u het meest spelen met betrekking tot HNW?

Bijlage 3 - Topiclijst medewerkers

Introductie:

Op dit moment ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool. In het kader van deze opdracht, doe ik onderzoek naar eigen regie over uw werk/privébalans onder de medewerkers van Belastingdienst Haaglanden.

Eigen regie over uw werk/privébalans is onderdeel van Het Nieuwe Werken. De definitie die de Belastingdienst hanteert is:

“Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. Met het nieuwe werken (HNW) gaan mensen en organisaties flexibeler om met arbeidstijd en werkomgeving. Hierdoor kunnen mensen zich prettiger voelen en worden zij daardoor productiever. Met HNW kun je meer werk verzetten zonder meer te werken en heb je invloed op jouw werk/privébalans.”

Het Nieuwe Werken bestaat uit drie onderdelen, te weten huisvesting, technologie en de mens. Zoals u weet is men binnen de Belastingdienst is men bezig om het organisatiegerichthuisvesten (OGH-concept) als onderdeel van het dagelijkse werk te zien, OGH is een onderdeel van huisvesting. Daarnaast wordt er ook in informatietechnologie geïnvesteerd zoals de digitale werkplek Belastingdienst. Tenslotte is er nog het menselijke aspect. Dit laatste aspect is het onderwerp in mijn onderzoek.

Graag wil ik met u in gesprek over dit onderwerp om een antwoord te formuleren op mijn centrale vraagstelling: Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van de Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden op- en ondersteunen in Het Nieuwe Werken?

Dit gesprek zal ongeveer 60 minuten duren en zal worden opgenomen voor onderzoeksdoeleinden. De resultaten worden anoniem verwerkt.

De antwoorden van de geïnterviewden moeten inzicht geven in het antwoord op deelvraag 4 en 5. Dit zijn:

Deelvraag 4:

Op welke manier kan Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers stimuleren om ‘Het Nieuwe Werken’ te adopteren?

Deelvraag 5:

Welke faciliteiten moeten worden geregeld om ‘Het Nieuwe Werken’ te ondersteunen onder de medewerkers van de Belastingdienst Haaglanden?

De onderstreepte woorden in deze deelvragen bepalen de richting van de vragen die in de interviews worden gesteld.

Voor de interviews worden twee topiclijsten gemaakt. Eén voor de leidinggevenden en één voor de medewerkers.

Voordat het interview begint, zijn een aantal basisgegevens van de geïnterviewden nodig. Dit zijn:

- Leeftijd
- Functie
- Aantal uren & dagen per week werkzaam. (4x4 is interessanter dan 2x8)
- Privé situatie. (bv kleine kinderen, partner, ouder die extra zorg nodig heeft)
- Jaren werkzaam bij Belastingdienst (Haaglanden)
- Heeft u op regelmatige basis contact met uw medewerkers?
 - Ja: Hoe vaak? Wekelijks, twee-wekelijks, maandelijks, elk kwartaal?
- Is het binnen uw functie op dit moment toegestaan/mogelijk om op een andere plek of tijd te werken?
 - Ja: Maakt u hiervan gebruik?
 - Ja: Wat zijn uw ervaringen hiermee?

Zelf zeggen: “Ik wil u vragen u voor te stellen dat het mogelijk is dat u uw werk plaats- en tijdonafhankelijk kan uitvoeren. De volgende vragen zullen over deze hypothetische situatie gaan.”

Aan de geïnterviewden zullen een aantal stellingen en vragen worden voorgelegd. De vragen zijn open van aard. De stellingen zijn gesloten, zodat de geïnterviewden deze met “ja” of “nee” kunnen beantwoorden. Ik zal echter altijd vragen hun antwoord te onderbouwen en toe te lichten. De stellingen worden ingedeeld in een aantal deelonderwerpen die door BDH zijn opgesteld als zijnde “waarden van HNW”. Deze waarden met de bijbehorende stellingen zijn:

Vertrouwen

1. Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat hij weet wat ik doe.
2. Mijn leidinggevende vindt het belangrijk dat hij ziet wat ik doe.

Verantwoordelijkheid

3. Als ik op een andere plaats dan kantoor werk, voel ik mij meer verantwoordelijk voor de resultaten van mijn werk.
 - 3.1 Hierdoor ben ik geneigd om meer uren te werken dan wanneer ik op kantoor werk.
4. Als ik op een andere plaats dan kantoor werk, werk ik langer (meer uren) dan wanneer ik op kantoor werk. (dus niet het werk is klaar wanneer het klaar is)
5. Als ik op een andere plaats dan kantoor werk (bv. thuis, bij de klant, onderweg), heb ik over het algemeen meer of juist minder afleidingen (bv. geen collega's met vragen, geluid)

Vrijheid

6. Ik denk dat HNW, flexibeler met de uren omgaan, bijdraagt aan mijn eigen regie over mijn werk/privébalans.
7. Welke afspraken zou u met uw leidinggevende willen maken om volgens HNW te werken?
8. Vindt u het prettig om tijdens kantooruren aanwezig te zijn op kantoor en daarna de deur dicht te trekken, of vindt u het prettig dat u ook onder kantoortijd naar de tandarts kan en daarna de tijd inhaalt buiten kantooruren? (met tijd inhalen wordt hier bedoeld dat het gaat om de uiteindelijke resultaten en niet dat het precieze aantal uren gemaakt wordt).

Verbinden/bereikbaarheid

9. Hoe zou u in contact willen staan met collega's als u op een andere plek dan kantoor

werkzaam bent?

9.1 Bijvoorbeeld via de mail, Sametime, Connect People, telefonisch.

10. Zou u het belangrijk vinden dat uw collega's weten wanneer en hoe u bereikbaar bent als u niet op kantoor aanwezig bent?

10.1 Veto: Hoe laat u aan uw collega's weten wanneer en hoe u bereikbaar bent als u niet op kantoor bent?

11. Zit u wel eens op een andere plek op dezelfde afdeling?

12. Zit u wel eens op een geheel andere afdeling?

12.1 Ja: Vangt u wel eens interessante dingen op als u dit doet?

13. Welke middelen zou u zelf tot uw beschikking willen hebben om volgens HNW te werken? (denk hierbij aan afspraken met uw leidinggevenden, collega's)

Inspireren

14. Zit uw leidinggevende altijd op dezelfde plek?

15. Komt uw leidinggevende wel eens later binnen of gaat uw leidinggevende wel eens eerder weg?

16. Zit uw leidinggevende op Sametime (chat)?

17. Houden de leidinggevenden zich zelf ook aan de afgesproken regels?

17.1 (flexplekken, cleandesk, actuele agenda)

18. Mijn leidinggevende geeft mij regelmatig complimenten over mijn werk

Faciliteren

19. Zou u het prettig vinden wanneer u op een andere plek dan kantoor zou kunnen werken, u precies dezelfde activiteiten kan uitvoeren als dat u nu op kantoor uitvoert?

20. Op welke manier zou u graag ondersteund willen worden door HNW?

21. Staat u open voor het leren en gebruiken van u op dit moment onbekende elektronische communicatiemiddelen? (bijv. Connect People, Sametime, Wiki's)

Afsluitende vraag

Wat zijn de 3 meest brandende vragen die bij u het meest spelen met betrekking tot HNW?

Bijlage 4 - Voorbeeld uitgewerkt interview

Geïnterviewde 2 | Leidinggevende | Donderdag 3 mei 2012 | 10.00-11.00

Interviewer: Goedemorgen, allereerst heel erg bedankt dat u tijd wilde maken.

Geïnterviewde 2: Je, je mag gewoon je zeggen.

Interviewer: Voor dit interview, want daar ben ik toch deels van afhankelijk of mensen bereid zijn om dat te doen. Zoals u misschien weet, of je misschien weet ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek over HNW en HNW bestaat uit drie pijlers. En dan huisvesting, ICT en de mens. En binnen mijn onderzoek focus ik mij echt voornamelijk op de mens en dan vooral de houding. Hoe staan mensen ten opzichte van HNW, wat hoe zitten ze nu in het werken, dat is heel interessant voor de organisatie hoe kan dan eventueel die verschuiving komen dat die gedragsverandering ontstaat zodat er uiteindelijk die cultuuromslag gaat plaatsvinden. En dan even naar de volgende, de hoofdvraag die ik uiteindelijk wel beantwoorden is Hoe kan de Staf bedrijfsvoering van Belastingdienst Haaglanden haar medewerkers voorbereiden- op en ondersteunen in. En dan is het voor mij vooral interessant om te kijken op welke manier kunnen de medewerkers ondersteund worden en dit is, en ja faciliteiten en dan niet direct de iPad of de ppc of de smartphone, maar meer binnen welke kaders kunnen er afspraken gemaakt worden? Wat zou een leidinggevende kunnen bieden of wat hebben de medewerker als vragen aan de leidinggevende. Van als dit en dit kan dan voel ik mij er prettig bij en vooral ook hoe worden ze gestimuleerd om het te adopteren.
Oké. Dus dat is de eigenlijk de inleiding van het verhaal. Dan wil ik graag voordat het interview begint een aantal basisgegevens van u, of van je hebben. Allereerst de leeftijd.

Geïnterviewde 2: 49 sinds gisteren.

Interviewer: 49 sinds gister? Nou nog gefeliciteerd.

Geïnterviewde 2: Dank je wel.

Interviewer: En de functie?

Geïnterviewde 2: Teamleider.

Interviewer: En aantal dagen per week werkzaam? Ik weet het eigenlijk al, vier.

Geïnterviewde 2: Ja, vier.

Interviewer: En de privé situatie? En daarmee is het meer van belang als iemand

bijvoorbeeld kleine kinderen heeft of een hond of een partner die verzorging nodig heeft of een ouder. Dat er dan meer interesse is of dat het handiger is als je flexibeler met je uren om kan gaan.

Geïnterviewde 2: Ja ik heb nog twee jonge kinderen thuis en een partner.

Interviewer: En hoeveel jaren bent u of ben je werkzaam bij de Belastingdienst?

Geïnterviewde 2: Een jaar of 25.

Interviewer: Een jaar of 25?

Geïnterviewde 2: Ietsje, ja rond de 25.

Interviewer: En uw functie is teamleider. En heeft u op regelmatige basis contact met uw medewerkers? Bijvoorbeeld wekelijks, maandelijks?

Geïnterviewde 2: Ja, nee wekelijks. Ik heb wekelijks contact ja. Er kan wel eens een weekje tussen zitten, maar over het algemeen heb ik wel wekelijks even contactmoment.

Interviewer: En dat is niet per definitie als er een project of iets of dat iets klaar is gewoon?

Geïnterviewde 2: Nee dat is gewoon omdat ik tussen de mensen inzit en dat ze naar mij toekomen of ik naar hun toe ga als er wat is of als ik wat heb, maar ook gewoon voor het sociale plaatje even een kort moment.

Interviewer: En is het binnen je functie toegestaan of mogelijk om op een andere plek te werken dan kantoor?

Geïnterviewde 2: Ja, vind ik wel.

Interviewer: Dat is geen bezwaar? Maak je hier gebruik van op dit moment?

Geïnterviewde 2: Ik werk weleens thuis, maar vooral als ik echt heel rustig moet werken of ik moet bijvoorbeeld bij het maken van beoordelingen. Dan vind ik het prettig om dat thuis te doen omdat ik het op kantoor in de omgeving OGH niet altijd even prettig vind en als ik er ben word ik toch nou ja met enige regelmaat aangesproken, gebeld, goed dan ga ik daar vaak toch op in. Ik zeg dan niet van "joh kom morgen maar terug" of ik doe de deur dicht.

Interviewer: Deur dicht.

Geïnterviewde 2: Hij kan dicht op een concentratieruimte, maar goed als ze weten dat ik er zit dan kloppen ze wel netjes, maar komen ze uiteindelijk toch binnen.

Interviewer: En wat zijn de ervaringen? Zijn die positief? Of negatief? Als er thuis

wordt gewerkt of op een andere plek?

Geïnterviewde 2: Ja ik vind het heel prettig om dat je gewoon echt veel werk kan verzetten, ongestoord kan werken en met de huidige faciliteiten toch nog enigszins verbonden bent met kantoor. Dat kan verbeteren, dat moet ook verbeteren denk ik. Maar dat helpt, als je toch even je mail kunt lezen en er wordt ook gewoon gebruik gemaakt van een telefoon zonder al teveel problemen contact kan houden.

Interviewer: En dan heb ik nu een hypothetische situatie waarbij ik wil vragen dat je je voorstelt dat je werk plaats- en tijdonafhankelijk kan werken en ook dat de systemen er al naar zijn. Dus dat je niet afhankelijk bent daarvan. En dan heb ik een aantal stellingen vanuit die situatie. Ik vind het belangrijk dat ik weet wát mijn medewerker doen.

Geïnterviewde 2: Ja dat vind ik wel belangrijk.

Interviewer: Hoezo? Waarom?

Geïnterviewde 2: Nou omdat ik verantwoordelijk ben voor de tent dus ik wil wel graag weten. Kijk ik hoef niet elke dag precies te weten wat ze doen en of ze s' morgens om acht uur opstaan en s' avonds om tien uur naar bed gaan. Maar ik wil wel weten waar ze zich mee bezighouden. Dus in welke projecten ze zitten, welke controles ze onder handen hebben. Wat de voorgang is. Dat hoef ik niet op dagelijkse basis te weten, maar ik wil weten of er iets bijzonders aan de hand is. Dus ik wil voldoende op de hoogte zijn wat de mensen aan het doen zijn.

Interviewer: Ja en hoeveel mensen heb je onder je?

Geïnterviewde 2: 34.

Interviewer: Oké 34 dat zijn er wel echt veel.

Geïnterviewde 2: Ja dat zijn er eigenlijk wel wat te veel.

Interviewer: Meer dan gemiddeld toch hier de span...

Geïnterviewde 2: Span of control ja.

Interviewer: En vind je het belangrijk dat je het ook ziet wat je medewerker doet? Eigenlijk is die deels al beantwoord.

Geïnterviewde 2: Kijk niet persé fysiek uiteraard, want dat kan niet. Ik heb een team met controle medewerkers dus die zijn er, die werken eigenlijk al automatisch plaats- en tijdonafhankelijk. Met name plaats onafhankelijk. Dus ja daar zie je niet letterlijk wat ze doen dus, ik kan niet op de vingers kijken en dat hoeft ook niet, daar heb ik ook helemaal geen behoefte aan want ik weet gewoon dat ik een team heb van professionals die gewoon in staat

zijn en de meeste hebben jarenlange ervaringen in de controle die zijn goed in staat om hun werk goed te doen en dat kan ik vrij goed tussentijds en achteraf beoordelen. Daar hebben wij ook een systeem voor om dat te beoordelen. Wat de kwaliteit is en wat de doorlooptijden zijn. We hebben BI over. Dus ik heb voldoende informatie om zeg maar daar mee te kunnen sturen en om ook inzicht te krijgen in waar ze zich mee bezighouden. En dat doe ik met enige regelmaat.

Interviewer: En wat is dat systeem van controle? Of nou niet direct controle, maar de voortgang.

Geïnterviewde 2: Nou bijvoorbeeld de rapporten worden allemaal gelezen en dat wordt in een systeempje gezet. De BI is natuurlijk voorhanden met de uren die zij aan posten besteden op bijna wekelijkse basis. Ik verwacht wel dat ze dat met enige regelmaat invullen, dat moet ook dus ik kan dat volgen waar ze zich in die week mee bezighouden als ik dat zou willen. Daar heb ik niet elke week behoefte aan, maar kan. Dus de mogelijkheden zijn voldoende om zeg maar kwaliteit als kwantiteit voldoende te volgen. Daar heb ik voldoende aan, dan hoef ik ze niet letterlijk te zien.

Interviewer: Ook een stukje vertrouwen is dat dan waarschijnlijk ook wel.

Geïnterviewde 2: Ja dat is heel belangrijk. Het kan niet anders als dat je in de controle zeg maar geen vertrouwen hebt in wat je medewerker doet, dan kan je daar niet functioneren. Want je ziet ze gewoon ja niet elke dag. Je ziet ze soms weleens een week of twee niet als ze gewoon een lange controle hebben dan zijn ze weg.

Interviewer: En hoe pak je dat aan met nieuwe medewerker?

Geïnterviewde 2: Nou die volg je wat intensiever hè. Dus die begeleid je ook wat intensiever. Daar praat je wat vaker mee, die praten zelf ook wat vaker terug. Want die willen ook zeg maar, die zoeken ook steun hè bij een leidinggevende of bij collega's. Dus die zie ik wat vaker op kantoor. Daar lees ik in het begin zeg maar alle rapporteren van en dan kijk je ook naar de tijdsbesteding. Die krijgen ook meer ruimte over het algemeen om wat meer tijd aan hun producten te besteden. En daar praat je dan ook mee dat je ze die ruimte geeft, dat je ze ook het vertrouwen geeft. Je hebt een goede opleiding gehad, je hebt een goede stage gelopen, je kunt het en dat het dan nog soms eng is en dat er soms situaties zijn die nog niet helemaal bekend zijn. Nou die moet je vooral met je collega's en met mij bespreken als je daar behoefte aan hebt. Niet alleen als je er behoefte aan hebt, maar ook als ik er behoefte aan heb bespreek ik dat met hen.

Interviewer: En merk je daarin verschil tussen jongeren en ouderen? Omdat je nu kijkt binnen deze organisatie is meer dan 60% 45 jaar of ouder dus er zit wel, ja de leeftijdsopbouw is niet helemaal gelijkmatig.

Geïnterviewde 2: Evenredig.

Interviewer: Nee, nee zeker niet. Merk je daar verschil in? Dat die daar anders in staan? Jongeren bijvoorbeeld of juist ouderen?

Geïnterviewde 2: Nou ja goed, in de controle zijn we altijd al redelijk flexibel geweest, maar ik merk wel ten opzichte van vernieuwing dat ouderen daar wat langer over doen en denken van zo'n smartphone wat moet ik daar nou mee? Of is het wel wat voor mij? En internet dat heb ik toch niet nodig, maar goed het duurt wat langer voordat ze gewend zijn aan die vernieuwing zeg maar. Dus ook hoe ze daar mee omgaan. Dus dat heeft allemaal wat meer tijd nodig en soms ook wat stimulans van die enkele jongere die daar nog zit. Dus ja het zou wel mooi zijn als je wat meer jong bloed hebt als dat wat meer automatisch door die generaties heenloopt. Nu moet ik daar soms zelf ook wat aan doen.

Interviewer: Ja pak je dat dan op? Als je merkt dat iemand toch moeite heeft, omdat nu op dit moment verandert er natuurlijk ook continu. Jullie zijn al heel veel jaren bezig met reorganisatie veranderingen dat ik ook kan begrijpen dat je op een gegeven moment klaar bent. En gewoon zekerheid en stabiliteit wilt.

Geïnterviewde 2: Nee het is natuurlijk waar je als ambtenaar ook zeg maar een beetje vanuit bent gegaan toe je zo'n baan aanvaardde.

Interviewer: Zo staat het ook een beetje bekend toch naar de buitenwereld.

Geïnterviewde 2: Maar goed, binnen, intern heb ik dat gevoel niet. Want er is voldoende enthousiasme voor goede bewegingen. Natuurlijk zijn er ook bewegingen waar we kritisch over zijn en soms ook weleens met zijn allen wat minder blij mee zijn. Maar kijk ik probeer altijd met mijn enthousiasme nog wat te stimuleren, maar ook gewoon open te staan voor de kritische geluiden en daarmee moet je soms ook wat dingen dempen en moet je ze soms even wat tijd gunnen om aan vernieuwing te wennen want het gaat inderdaad zo snel soms. Maar ik merk daar niet perse aan met dat die enkele jongere mensen die ik dan heb dat dat een heel groot verschil maakt. Misschien dat die er wel iets anders mee omgaan, zeker met de automatisering en met alles wat daarmee te maken heeft. Maar met bijvoorbeeld het plaats- en tijdonafhankelijk merk ik daar minder verschil bij. Ik zie wel dat die jongere iets flexibeler zijn en dat het ze niet zo heel veel uitmaakt om in het weekend wat te doen, terwijl de ouderen daarvan zeggen dat zie ik mezelf toch niet meer doen. Dat zeggen ze, maar als je het ze vraagt dan doen ze het toch. Binnen de uiteraard de mogelijkheden die er zijn.

Interviewer: Ja dus die bewustwording is er toch bij die ouderen misschien wel wat minder, omdat ze denken dat doe ik niet maar ondertussen...

Geïnterviewde 2: Precies. Meer vanuit de geschiedenis en vanuit de ervaring van joh dat

hoeft toch allemaal niet. Dat is toch allemaal niet nodig maar uiteindelijk als ze soms zien dat het nut heeft. Maar ik heb ook bijvoorbeeld twee niet meer zulke jonge collega's die dan bijvoorbeeld controles in de horeca doen en WTP- en. Dus gaan kijken bij de horeca ondernemers, waarneming ter plaatsen. En daar zie je ook dat ze s'avonds werken en soms ook in het weekend, omdat het van belang is voor hun kwaliteit. Dus ze zien van hé kijk het is niet voor alles nodig we kunnen zeggen we kunnen van je moet altijd plaats-en tijdonafhankelijk maar dat is ook niet waar natuurlijk. Dat is ook geen waarheid hè.

Interviewer: Nee het hoeft ook inderdaad niet.

Geïnterviewde 2: Dus je moet er bewust mee omgaan. Nou door de ervaring helpt het ook weer om te zeggen, soms moet het en doe ik het ook en soms is het niet nodig. Een stukje vernieuwing om de vernieuwing.

Interviewer: Ja het is inderdaad meer, mensen zie het soms ook, niet iedereen, maar een aantal zien het als een moet terwijl de bedoeling vanuit de Belastingdienst is ook meer juist dat je zélf je eigen regie bezit. Dat je juist ik moet dan soms, dat moet dan dat ik in het weekend of in de avond moet werken, maar daardoor kan ik wel op maandag met mijn vrouw ontbijten. Ik noem maar wat.

Geïnterviewde 2: Precies, precies.

Interviewer: Dat die flexibiliteit er wel is. Dat is wel belangrijk dat mensen daar bewust van worden.

Geïnterviewde 2: En dat is denk ik wel het geval zeg maar. Misschien niet altijd even makkelijk en flexibel daar moet je wel wat meer in stimuleren maar ik denk wel dat ze het zien.

Interviewer: Dan de volgende. Als mijn medewerkers op een andere plaats dan kantoor werken heb ik minder vertrouwen in hun werk. Is misschien gezien de aard van het werk...

Geïnterviewde 2: Precies, het is al zo lang ik bij de Belastingdienst werk, werkt het in de controle zo dat je buiten je werkt doet.

Interviewer: Is het misschien wel, een andere stelling. Als mijn medewerkers op een andere plaats dan kantoor werken, werken zij korter dan wanneer zij op kantoor werken?

Geïnterviewde 2: Nee dat geloof ik niet. Laat ik het zo zeggen, ik zie het niet terug in de cijfers in het SAP bijvoorbeeld. Ik ga er vanuit dat ze dat eerlijk invullen, want ze weten wat de consequenties zijn als dat onverhoopt niet zo zou zijn. Maar soms zal er een dag bij zijn dat je om drie uur klaar bent, een aantal zal dan zeggen dan werk ik s'middags thuis het rapport gelijk uit of ga ik wat anders doen, of ga ik mijn SAP invullen of lees ik nog

even mijn mail door, want tegenwoordig met die smartphones ook feilloos kan. Een ander zal zeggen “nee joh het is mooi geweest ik heb een intensief uitgesprek gehad het is mooi geweest”, maar die zullen op andere controledag misschien weer eens een uurtje langer werken omdat ze iets af willen maken.

Interviewer: Dus dat heft elkaar op.

Geïnterviewde 2: Die flexibiliteit, ook in tijdonafhankelijk zit daar automatisch al een beetje in het werk besloten.

Interviewer: En heb je de ervaring dat als medewerkers dus op een andere plaats dan kantoor bij een klant, of thuis of onderweg dat ze ook minder afleidingen ervaren? Zoals je zelf ook al zei, als ik het thuis doen dan..?

Geïnterviewde 2: Ja, nee klopt, absoluut.

Interviewer: Daar hebben ze echt positieve...?

Geïnterviewde 2: Ja je hoort inderdaad en zeker ook van mensen die ook thuis werken met enige regelmaat dat ze allemaal zeggen dat hun productiviteit toeneemt als ze thuis aan het werk zijn.

Interviewer: Dan, ik denk dat HNW, dus het flexibel met de uren omgaan, bijdraagt aan mijn eigen regie over mijn werk/privébalans.

Geïnterviewde 2: Ja ik denk dat dat zo is. Als je meer mogelijkheden hebt, kijk ik merk zelf al nu ik een aantal mogelijkheden om thuis in het systeem te raadplegen dat ik ook weleens op zondagmiddag als het hard regent denk van ik pak even een uurtje. Het is eind van de maand, ik had donderdag nog geen tijd om SAP goed te keuren, dat doe ik nu maar even. Toevallig was het afgelopen weekend dan ook het geval, eind van de maand, afsluiting. Ik denk nou dan ga ik toch nog even kijken, nou ja goed.

Interviewer: Maar maandag was het heel mooi weer.

Geïnterviewde 2: Ja precies, dan denk ik niet eens aan mijn werk. Nee geen moment, dan denk ik alleen aan de koningin.

Interviewer: Ja precies, lekker aan het feesten.

Geïnterviewde 2: Precies.

Interviewer: En welke afspraken zou je zelf met je medewerkers willen maken om volgens HNW te werken? Want jullie werken dan al heel flexibel, maar is er dan nog iets wat daarin mist? Want het is bij jullie in je functie ingebakerd dat er flexibel wordt gewerkt, maar omdat het nu ja organisatie breed willen ze dat of wordt het al toegepast, maar het is nog niet allemaal helemaal officieel. Is zijn er dan nog afspraken?

- Geïnterviewde 2: Nou wat ik fijn zou vinden is dat we daarin duidelijk geven aan medewerkers. Je hoort nu wel eens verschillende geluiden. Sommige mensen zeggen volgens de regeltjes mag je nog helemaal niet thuiswerken, dat wordt dan wel eens gezegd. Of mensen die op kantoor zitten die zeggen thuiswerken dat is alleen maar voor de controle en dan doen ze minder als wij. Wij moeten hier acht uur zitten. Dus een beetje het begrip over en weer, misschien ook de transparantie, van jongens het is toegestaan, het is voor iedereen uiteindelijk toegestaan als het werk daarbij past. Overleg dat ook met je leidinggevende en zorg ook dat leidinggevende voldoende kennis hebben van hun proces dat ze ook kunnen laten zien van dat kan je goed thuis doen. Ik begrijp dat je nu eventjes thuis moet zijn of kan mij het schelen, je wilt naar het strand en je zegt van “joh op zaterdagmorgen, want ik zie op KNMI dat het dan beroerd weer wordt dan ga ik een uurtje of vier aan het werk en daar neem ik wat voor mee”. Op de eerste plaats vind ik dat we of wel de regels aan moeten passen op het moment dat ze nog onduidelijk zijn, dus dat voor iedereen gelijke wetten gelden en dat er ook een houding en cultuur ontstaat dat het mogelijk is. Waarbij je soms dus nog verschillende geluiden hoort en dat is vervelend. En nou ja de faciliteiten mogen wat mij betreft of ICT gebied nog wel wat verruimd worden langzamerhand. Stukje modern dat we ook thuis gewoon een aantal systemen kunnen raadplegen, dan wel op de laptop als dat het meest veilige is, maar op een bepaalde manier. Zodat het ook wat comfortabeler wordt. En ik geloof dat de flexibiliteit en de productiviteit het uiteindelijk ten goede komt zodat het gewoon een win-win zou kunnen zijn.
- Interviewer: Dus een soort kader eigenlijk vanuit het MT dat het gewoon regiobreed of eventueel landelijk breed net wat haalbaar is.
- Geïnterviewde 2: Precies , landelijk breed gewoon één goed kader van jongens dit kan en dit mag en dit stimuleren we ook.
- Interviewer: Ja, inderdaad Dus dat er geen...
- Geïnterviewde 2: Dus ook het positieve, het moet een positieve. Het moet niet met allerlei verboden want dat is wat wij nogal goed kunnen en kennen, omdat we vaak met verboden en regeltjes en wetgeving werken. Maar het moet een positief ingekaderd fenomeen worden.
- Interviewer: Ja inderdaad, dat mensen de voordelen van zien in plaats van toch de nadelen wat nu een beetje heerst.
- Geïnterviewde 2: Precies, ja, ja. En natuurlijk mensen die zeggen van “ja ik heb geen...”. Sommige mensen hebben thuis ook geen ruimte of hebben geen goede stoel daar zitten natuurlijk ook nog wat Arbo dingetjes aan. Ook daar denk ik dat het goed is om te kijken van wat is er nou nodig. Er wordt nu ook weleens gezegd van “ja we doen niks aan Arbo thuis, dat is niet

nodig want je mág thuis werken en het móet niet”. Ook dat vind ik persoonlijk ja misschien wel een wat negatieve inslag. Want je moet het. Ik bedoel wij zitten hier OGH, het is tamelijk onrustig want er zijn niet zo heel veel concentratie plekken en het is ook niet zo heel prettig om in zo’n concentratie plek te zitten de hele dag.

Interviewer: Klopt.

Geïnterviewde 2: Maar als je met vier aan een blok zit is het best onrustig, dat ervaar ik zelf ook. En dan is het best goed dat je af en toe even een dagje thuis kan werken om gewoon even een flinke slag te maken met je geconcentreerde werk. Nou daar hoort dan wel een bureau en een goede stoel bij wat mij betreft.

Interviewer: Is daar vraag naar?

Geïnterviewde 2: Ja, ja.

Interviewer: Vanuit jouw mensen? Dat ze toch wel...En dan meer dat ze richtlijnen willen of dat ze budget zouden willen?

Geïnterviewde 2: Nou uiteindelijk budget. Nou ze zouden gewoon een goede stoel willen hebben thuis, als ze dat al niet hebben hoor. Want ik bedoel sommige mensen klagen er niet over omdat ze hem hebben. Ik heb zelf ook een goede bureaustoel thuis, dus ik hoef dat ding niet. Maar er is wel behoefte om daarin wat gefaciliteerd te worden. En soms kan dat ook niet omdat je geen kamertje vrij hebt of geen ruimte vrij hebt. Dan wordt het alweer wat anders. Maar als die mogelijkheden er zijn, nou dan zou ik dat zelf ook prettig vinden als dat wat meer gefaciliteerd werd.

Interviewer: En hoe zou je in contact willen staan met je medewerkers als je op een andere plek dan kantoor werkzaam bent? Dus bijvoorbeeld via de mail of via Sametime, Connect People of eventueel telefonisch.

Geïnterviewde 2: Telefonisch is denk ik handig als je gewoon even iets moet meedelen of een gesprekje moet voeren, dus wat meer... Eigenlijk alle dingen zijn goed. Soms is een mail handig, als je gewoon een mededeling hebt te doen of een bestandje moet sturen dan is mail natuurlijk verdraaid handig. Dat gaat natuurlijk niet door de telefoon. Soms is sms handig als je denkt ik wil gewoon eventjes een kort berichtje sturen van gefeliciteerd of bedankt, dat is ook contact natuurlijk. En Sametime kan ook heel handig zijn als je met een wat grotere groep wat wilt communiceren op verschillende plekken dan is Sametime op dit moment heel handig, de chat.

Interviewer: Maak je daar ook gebruik van?

Geïnterviewde 2: Minder de laatste tijd, maar we hebben wel is tijd gehad dat we in groepsverband een opdrachtje hadden, dan is Sametime handig. Ook

wel weer, je moet er ook wel weer mee leren omgaan. Dat leidt ook wel af, je wordt dan een beetje geleefd door Sametime. Ik merk dat Connect People, ik heb wel is een samenwerkende groep van mijn team gemaakt en heb ik zelf ook wel content opgezet, maar dan merk je gewoon dat mensen daarvan zoiets hebben van, dan merk je wel de oudere generatie, want als ik mijn teamleden ga opzoeken op Facebook of op Hyves. Nou ja Hyves dat is een beetje oldskool, maar doe maar ff Facebook dan ga ik er niet veel vinden. Wel een aantal. Daar zie je toch wel als je het hebt over sociale media, dat we daar wel een wat oudere dienst zijn. Aan mensen dat ze zeg maar wat afstand van hebben.

Interviewer: Dat wordt iets minder geaccepteerd, ook toch wel.

Geïnterviewde 2: Dat zie je bij Connect People dus ook, dat mensen zoiets hebben van joh wat gaat mij dat brengen. Daar zie ik zelf ook nog niet direct de meest grote voordelen van. Ik zie het wel in een soort samenwerkende groep waar je nou heel veel documenten over en weer, dat je dat gewoon op een centrale plaats hebt. Maar voor de rest zie ik daar in mijn team, waar je toch veel individuele controles doet nog niet persé. Ik doe wel wat teamberichtjes erop en voor een dagje uit heb ik, zijn we er wel mee bezig om er wat op te zetten.

Interviewer: Dus jullie gaan met zijn allen iets leuks doen?

Geïnterviewde 2: Ja dat is wel de bedoeling.

Interviewer: Leuk. Echt een teamuitje. En dan onder werktijd of in de vrije tijd?

Geïnterviewde 2: Nee het is voor een deel onder werktijd en voor een deel zal het uitlopen in de avond en zit er ook wel een stukje privé tijd aan. Maar goed, dan op een gegeven moment is het ook wel weer dat sommige mensen dan toch naar huis gaan omdat ze verplichtingen hebben en s 'avonds voor de kinderen moeten zijn of wat dan ook of er gewoon geen behoefte aan hebben om s 'avonds...

Interviewer: Ja kan ook.

Geïnterviewde 2: Niet iedereen houdt van feestjes. En de ander zal dan blijven en die denkt van joh jongens...

Interviewer: Leuk, heel leuk. Doen jullie dat vaak?

Geïnterviewde 2: Nee niet zo vaak, we borrelen wel eens af en toe. Maar teamuitje is eigenlijk toch wel één keer per jaar dat we dat doen.

Interviewer: Jullie zijn natuurlijk toch ook als team zijnde, ja omdat je veel onderweg bent, veel bij de klant. Echt voor de binding is dit dan om elkaar gewoon te zien?

Geïnterviewde 2: Ja, ja klopt. En er zijn dan werk overleggen, die zijn er ook een onderdeel van dat je mekaar dan helemaal ziet. Maar goed, dat is ook wel weer lastig bij OGH hè, want als ik mijn hele team binnenhaal. Ik heb zeg maar ongeveer voor 40% van mijn team, misschien 50 net aan heb ik ruimte. Dus als mijn hele team er zou zijn dan zit de helft zonder werkplek, op onze plek. Dan kun je in het gebouw verder wel uitschermen en ergens anders een plek krijgen, maar ook daar merk je van dat de houding onderling zeg maar nogal wel wat lastig is.

Interviewer: Ja, oké.

Geïnterviewde 2: Want als je, noem het maar even tussen aanhalingstekens, vreemde, misschien merk je dat zelf ook wel.

Interviewer: Ja, als je ergens ga zitten wordt ik vreemd aangekeken ja.

Geïnterviewde 2: Je wordt in ieder geval aangekeken, je hoort er nog niet bij, je wordt niet direct en makkelijk geaccepteerd.

Interviewer: Er wordt wel hoi gezegd, maar...

Geïnterviewde 2: Precies goedemorgen gaat nog wel, en misschien bij een wat meer vriendelijke collega, zie zal ook vragen van joh wil je wat drinken als die naar de koffie automaat loopt.

Interviewer: Sommige wel ja.

Geïnterviewde 2: Dus wat dat betreft zijn we allemaal wel vriendelijk, maar toch altijd met een beetje gereserveerdheid en afstand. En soms zeggen mensen zelfs ook wel van joh dit is mijn plek of vlek. Hier hoor jij niet. En dat is natuurlijk een houding die niet past en niet kan.

Interviewer: Ja dat is nee, nee.

Geïnterviewde 2: Dus mensen willen graag in hun eigen vlek zitten, dat merk je ook wel en dat is uiteindelijk ook wel de bedoeling en zo is het ook ingevoerd. Maar dat maakt het ook wel eens lastig hè. Dus écht flexibel, ja in theorie wel in de praktijk soms wat minder.

Interviewer: Zit je zelf vaak op dezelfde plek?

Geïnterviewde 2: Ja, ja.

Interviewer: Toch wel.

Geïnterviewde 2: Nou ja ik wissel weleens tussen concentratieplek want daar zit nog wel eens, en dan een vaste plek aan het blok.

Interviewer: Ja.

- Geïnterviewde 2: Vind zelf, heb ik gemerkt dat het prettig is dat een leidinggevende toch enigszins op een herkenbare plek zit. Ook als er mensen komen die mij nodig hebben en dat is, dat gebeurt nog wel is. Dat ze dan gewoon kunnen zeggen ja die zit daar. En sommige mensen weten ook wel, die kijken ook primair eerst van hé zit die daar. En als ik op een andere plek zit, wat dan weleens nodig is voor mijn werk vind ik, dan kijken mensen mij wel gek aan. En ik merk overigens dat dat bij veel collega's ook wel is, dat ze graag op een min of meer dezelfde plek gaan zitten. Zonder dat daar verder perse aanleiding voor is. Ja dat is niet helemaal het concept, maar ja goed zo werkt het in de praktijk dan toch uit. En wordt het over het algemeen door mij in ieder geval wel geaccepteerd.
- Interviewer: Ja, nee klopt. Ja bijvoorbeeld het MT zit bijvoorbeeld ook die zitten dan niet letterlijk op dezelfde plek, maar ja die hebben wel achter de schuifdeuren, daar zit het MT. Daar kan je ze vinden. En...
- Geïnterviewde 2 Ja, precies. Ja daarom en dat vind ik in mijn positie ook wel belangrijk, dat ik enigszins vindbaar ben. En dat ik niet opeens op de zesde verdieping zit terwijl ik op derde toch mijn mensen zitten. En daarnaast het werkt gewoon zo prettig.
- Interviewer: Ja. Heeft u, welke middelen zou je zelf tot je beschikking willen hebben ja om volgens HNW te kunnen werken? En dan bedoel ik meer afspraken met medewerkers. Maar eigenlijk is die al beantwoord, natuurlijk dat kader. Ja echt dat kader van bovenaf eigenlijk vooral.
- Geïnterviewde 2: Ik vind dat wel belangrijk omdat wij nou ja toch wel, toch een organisatie zijn die naar boven kijkt. Van wat mag, wat mag niet. Ik merk het bij de telefoons ook. Dan staat er.... Bij de nieuwe smartphones die uitgegeven zijn voor het eerst dan beperkt privé gebruik. Het mag hè, het is toegestaan en dan zijn wij toch mensen die dan vragen, maar wat is dat dan beperkt privé gebruikt. Ook in zekere mate ook een beetje de angst van hé wat mag nou en wat mag nou niet hè, zoeken. Dat wordt dan vaak uitgelegd van tot nu toe mocht het nooit hè dus wat is nu toegestaan. En sommige mensen die zeggen ook van ja eigenlijk wil ik gewoon weten wat voor abonnement we hebben hè. Dan kan ik daar ook rekening mee houden. Dan kan ik misschien ook mijn eigen privé telefoon gewoon wegdoen. Want ik bel eigenlijk privé zo weinig, ik wil bereikbaar zijn, nou dat ben ik met dat nieuwe ding ook.
- Interviewer: Wordt dat niet gecommuniceerd? Van welk abonnement ze dan hebben? Wat er...?
- Geïnterviewde 2: Nee nog niet, heb er zelf ook nog niet naar gevraagd. Staat wel op mijn lijstje te doen, ik moet het wel nog wat meer informatie erover hebben. Maar ja goed, ik moet ook weten hoe we daar met zijn allen in staan hè. Want ook daarvan zeg ik weer, hoort eigenlijk ook tot dat kader van ja het is nu een vage term en op zich vage termen kunnen goed werken.

Zitten in de wetgeving ook veel. Hè we kunnen niet alles precies zeggen, van jij mag zestien minuten privé bellen per maand hè, want stel je voor dat je dan zestien minuten en vijf seconden hebt gebeld. Wat doe je dan hè. Verantwoording en mag niet of zeg je dan nou ja jongens het is enigszins vaak als het nodig is dan doe je het en als het uit de hand loopt dan krijgen wij daar een bericht van en bespreken we dat. Het heeft te maken met vertrouwen, met hoe ga je er mee om.

Interviewer: En is, heeft dan iedereen in jou team een mobiele telefoon of een smartphone?

Geïnterviewde 2: Iedereen heeft een mobiele telefoon en de meeste hebben een smartphone.

Interviewer: En zijn er selectie criteria wanneer iemand het wel...? Of niet krijgt?

Geïnterviewde 2: In principe krijgen ze ze allemaal.

Interviewer: Oké. Maar het is meer de levertijd of iets..?

Geïnterviewde 2: Nou er zijn nu een aantal mensen die hadden al een telefoon van de zaak. Die hebben ze even gehouden en als de nieuwe zending komt wordt die omgeruild voor een smartphone.

Interviewer: Nou want dat merk ik zelf, ik zit bij het deel waar het wordt uitgeleverd. Als er dan een zending is, dan is iedereen helemaal door het dulle heen, van oh ik krijg een smartphone of een iPad. Dus dat is wel heel grappig.

Geïnterviewde 2: Nou de iPads dat duurt wel heel lang, ja Oh dit is al opgenomen, lachend.

Interviewer: Maakt niet uit want dat hoort er ook wel bij.

Geïnterviewde 2: Dat geeft niet, was een grapje.

Interviewer: Want er zijn een aantal. Ik hoor natuurlijk wel gesprekken soms erover. Ik heb daar zelf, mijn onderzoek heeft daar ook niets mee te maken, maar ik vind het wel leuk om te horen hoe mensen er in staan, wat ze dan van vinden en ook wel bij sommige merk ik ook wat is het nut, sommigen zien het als een speeltje. Of die zeggen ja mijn kinderen zetten er spelletjes op. Ik kan er niks mee of ik hoor ook wel mensen van het MT dat er dan wordt gevraagd die en die heeft uitleg nodig want het wordt niet begrepen hoe ik die vergadering dan kan lezen. Ik vind dat wel heel erg leuk...

Geïnterviewde 2: Nee dat is ook zo...

Interviewer: Ik ben toch de jonge generatie wat dat betreft dus ik vind dat toch wel heel erg leuk...

Geïnterviewde 2: Je hebt ook een smartphone.

Interviewer: Om dan te zien hoe staan mensen erin en ja wat is dan ook het voordeel....

Geïnterviewde 2: Dat is ook best wel zoeken. Kijk, drie, vier jaar geleden, ik weet niet hoe oud de eerste iPhone was maar toen hadden wij eigenlijk nog helemaal geen smartphone.

Interviewer: Nou ja toen was die er wel inderdaad ja...

Geïnterviewde 2: Nou net aan dan misschien, zes jaar geleden was die er nog niet. Het is natuurlijk een hele snelle ontwikkeling geweest, waarbij in eerste instantie iedereen dacht van ja het is en heel erg duur. We zijn wat dat betreft toch Hollanders, maar nu ziet iedereen, ik bedoel ja jullie generatie die daar plak die aan de hand hè die komt er eigenlijk niet uit, de hele dag zitten jullie met die duim allerlei bewegingen te maken en dan komt er nog iets op dat scherm ook. Ik merk het zelf ook, mijn dochter is dertien en die heeft ook een smartphone, ook een oude generatie iPhone. Ja geweldig, ik pak hem ook nog weleens. Het is snel, het is handig.

Interviewer: Ja het is heel snel. Klopt.

Geïnterviewde 2: Hij ligt voor je neus en je kunt er van alles mee opzoeken.

Interviewer: Internet wordt steeds sneller. Dus je kan er ook meer mee.

Geïnterviewde 2: Straks 4G, dan gaat het helemaal razendsnel. Ja het is gewoon verdraaid handig.

Interviewer: Ja het is inderdaad wel de vraag in hoeverre, ook met die systemen nog dat het heel erg beschermend is. Had ik ook wel, heb ik ook gekeken van ja wat is dan het voordeel als je toch niet overal nog bij kan, denk ik ja hebben ze nu wel die smartphone. smartphone is handig, dat sowieso, maar een iPad dan denk ik ja, het ligt er gewoon heel erg aan wat is je functie, wat kan je ermee, wat wil je ermee. Het is natuurlijk ook vanuit het oogpunt van papierbesparing.

Geïnterviewde 2: Nou ja precies, dat is wel een belangrijke, vind ik ook een belangrijk elementen. Nou ja goed je kunt, er zullen best berekeningen zijn van of papier ten opzichte van de energie blabla. Maar goed ik vind gewoon het is een handig apparaat die altijd klaar ligt, vrij snel te pakken is.

Interviewer: Het scheelt ook gewoon gewicht, met meesjouwen.

Geïnterviewde 2: Precies, natuurlijk zitten er ook een aantal leuke kanten aan. Je kant er een boek op lezen.

Interviewer: Spelletjes, films, series.

Geïnterviewde 2: Hè ik bedoel ik zit elke dag drie kwartier in de trein, nou ja dan kun je eventjes bij wijze van even je mail lezen, als het noodzakelijke dingen gaat, maar als je denkt van joh laat die mail lekker gaan. Ik ga lekker een filmpje kijken of ik zet er een leuk muziekje op, doe ik allemaal al wel ook al een aantal van die dingen, maar dat zijn ook dingen die wel helpen om je even te ontspannen of een spelletje te doen. Van alles helpt om te....

Interviewer: Nee klopt.

Geïnterviewde 2: Daar moeten we ook niet te benauwd over zijn natuurlijk.

Interviewer: Nee klopt. Deze afdeling is natuurlijk Staf, dus dat is waar ik dan het meest van mee kreeg, dus dat is toch ook weer anders dan de rest. Maar wel ik vind dat gewoon heel interessant om vanuit mijzelf gewoon te kijken van hoe staan mensen erin, hoe accepteren ze het. Of wat vinden ze ervan?

Geïnterviewde 2: Nou daar zal je hele grote verschillen inzien. Een range van meningen.

Interviewer: Ja, ja zeker. Ik heb zelf voor mij, mijn smartphone is, heb ik al zo lang, internet ik ben het gewon gewend. Maar ik zou wel zonder kunnen. Maar het gaat mij meer om het bereik baar zijn, niet eens zo zeer dat internet, dat is leuk, maar echt dat ik ergens te laat ben dan denk ik hoe deed ik dat zes jaar geleden als ik mijn trein had gemist. Hoe of ik noem maar wat tien jaar geleden hoe liet ik het dan weten.

Geïnterviewde 2: Niet.

Interviewer: Ja niet denk ik. Dan sta ik te wachten of die ander.

Geïnterviewde 2: Ja dat was toen geaccepteerd. Dat een ander stond te wachten. En nu denk je waarom heb je niet gebeld.

Interviewer: Ja inderdaad.

Geïnterviewde 2: Of ff een what's app huppakee.

Interviewer: Ja ja inderdaad, zeker.

Geïnterviewde 2: En dat is ook op zich prettig, dus het levert ook weer andere manieren van met elkaar omgaan.

Interviewer: Ja zeker, maar daar moet gewoon nog, Belastingdienst is toch nog wat dat betreft niet zo zeer een oudere organisatie.

Geïnterviewde 2: Dat zijn we wel hoor.

Interviewer: Ja stugger, ja gewoon. Maar juist daarom vind ik het wel interessant om hier te kijken, omdat de organisatie zelf is redelijk stug.

Geïnterviewde 2: Nee precies, je hoeft het niet bij de Apple Store te doen. Daar zullen ze allemaal....

Interviewer: Windows '97 zit er nog op mijn pc.

Geïnterviewde 2: Ja, nou ja dat is echt ongeloofelijk natuurlijk. Een Office '97 inderdaad. En thuis werken we allemaal, tenminste de meesten van ons als ik zo mij heen hoor werk thuis gewoon met Office 2010. Hier is het nog, nou het wordt hier wel uitgerold. Dus binnen dit jaar werken we allemaal met... Ik heb nu Office 2010 ook op mijn PC staan, sinds een week of vijf. Maar goed...

Interviewer: Het begint te komen.

Geïnterviewde 2: Het is natuurlijk de omslag maken, want als ik nu een bestand aan klik gaat die natuurlijk automatisch naar '97. Maar het werkt allemaal goed, dus op zich niks mis mee.

Interviewer: Maar die omschakeling moet wel...

Geïnterviewde 2: Maar op een gegeven moment moet dat er natuurlijk af en dan moeten we allemaal 2010 gaan gebruiken.

Interviewer: En er is geen wifi. Met mijn pc kan ik niet... Ik ben dan stagiair dus dan heb je helemaal hele beperkte toegang. Dus ik kan eigenlijk vrij weinig. Ik kan ook niet mijn USB-stickje er in doen, want ik werk zelf op mijn eigen pc want die ander, is toch ook redelijk oud en traag. Ik wil gewoon mijn eigen pc dan heb ik altijd alles bij mij. Dus ik zit de één voor het internet en dan wel mijn mail. Zodat ik iig hier, omdat ik ook geen telefoon of iets heb, ben ik in ieder geval wel bereikbaar. Maar dan doe ik het wel op mijn eigen pc, maar dan moet ik wel denken van oké als ik iets wil hebben op mijn werk pc of dan moet ik het printen dan moet ik het s'ochtends vanuit thuis moet ik het naar mijzelf mailen. Wel in PDF, want ik zit dat toevallig op een Apple, dus dan is het sowieso dat ik het even moet omzetten. Maar dan moet ik echt denken van ja nee, kan niet. En dan mijn begeleidster, Mariëlle, die kan ik wel, die heeft wel USB toegang, dus als ik echt iets moet hebben zeg ik wil jij het even op je pc zetten, naar mij mailen dan kan ik het printen. Dus het lukt allemaal wel, maar ja het is even wennen. Maar aan de andere kant er is niks mis mee.

Geïnterviewde 2: Nee precies. Ja kijk over die beveiliging, ik begrijp het allemaal. Er zitten natuurlijk ook bepaalde risico's aan. Maar aan de andere kant de meeste moderne bedrijven, die werken natuurlijk met moderne spullen en die werken gewoon met de mail. Ik bedoel als ik een hypotheek aanvraag bij de bank of iets voor mijn bankzaken moet regelen. Alle bankzaken gaat

via internet.

Interviewer: Kan ook op je iPhone, saldo checken.

Geïnterviewde 2: Precies op je iPhone. Dus die veiligheid daar doen we denk ik althans, daar hebben we misschien nog niet voldoende waarborgen voor, maar dan denk kijk naar een bank, kijk naar naar een verzekeringsbedrijf. Kijk naar...

Interviewer: Het kan wel.

Geïnterviewde 2: Ook wel met heel veel privacy gevoelige gegevens, maar ik kan niet bij jouw bankgegevens, althans zal lastig en misschien als ik heel erg mijn best doe, ik ben een heel goede hacker dat het zou kunnen.

Interviewer: Ja, Ja.

Geïnterviewde 2: Maar dan nog, wat is het belang hè. Ik heb vroeger wel is een seminaar bijgewoond en toen zeiden ze ook wat is veiligheid op internet hè. Het DNA van de president van Amerika is eerder op internet bekend als dat bij hem zelf vanuit de arts bekend is hè. Dat was dan een grap zeg maar. En het is natuurlijk zo, heel veel staat er al op internet en heel veel is al te vinden. Ik heb ook weleens tv programma's gezien waar het heel goed mogelijk is om achter gegevens te komen via een detective of wat dan ook. Die hebben allemaal hun contacten. Veiligheid...

Interviewer: Maar je moet het wel willen inderdaad, ja.

Geïnterviewde 2: Moet natuurlijk heel erg beschermd zijn, heel erg belangrijk. Zeker voor een grote overheidsorganisatie als de onze, maar te krampachtig nu is ook niet goed voor de ontwikkeling voor onder andere HNW.

Interviewer: Ook voor de nieuwe medewerkers. Straks komt er toch een gat ook...

Geïnterviewde 2: Voor de jongere groep ja zeker.

Interviewer: Nu is hier dan een stop. Maar dan denk ik ja straks gaan al die mensen weg, er moet ook wel iets aan de populariteit gedaan worden. Als ik bijvoorbeeld kijk gewoon vanuit mij, bij mij op school ja ik ga bij de Belastingdienst hadden mensen wel echt zoiets van Belastingdienst, hée kom je daarbij. Nou ja toevallig mijn vader werkt dan ook bij de Belastingdienst dus voor mij was die stap vee logischer want ik hoor al ruim veertig jaar Belastingdienst, dus ik sta daar heel anders in al dan anderen. Maar ik merk wel het heeft een heel suf imago. En als ik dan zeg ik zit met Windows '97. Dan moeten ze ook heel hard lachen. Dan zeg ik ook dat maakt mij allemaal niet uit, want het ging mij puur om de opdracht en wat kan je hier. Maar dat is wel toch, dat is wel weer buiten HNW. Maar het heeft indirect ook weer mee te maken. Wel een aandachtspuntje hoe krijg je nieuwe mensen hier.

Geïnterviewde 2: Nou we hebben nu een prachtig gebouw, het ziet er allemaal gelikt uit, het is modern. Maar goed nu nog eventjes ook het werk moderniseren en de apparatuur moderniseren. Maar de uitstraling inderdaad is heel belangrijk. Ik, meer op hbo-ers en mbo-ers laten zien dat je gewoon een modern bedrijf bent. En dat is best lastig.

Interviewer: Ook ja, negatieve associatie sowieso belasting betalen. Nou ja daar doe je niks aan. Maar als je echt wilt, ik bedoel... is dat het probleem.

Geïnterviewde 2: Ik vind het een leuk bedrijf, ik bedoel ik kan mijn ei er goed kwijt en nou ja ik bedoel ik loop echt niet in een stoffige groene jas de hele dag uit mijn neus te peuteren.

Interviewer: Nee, dat is ook meer het idee. Maar sommige mensen zie ik wel patience en dan denk ik ja jij bent wel toch. Dat is dan toch het vooroordeel wat dan wordt bevestigd, maar negen van de tien trouwens niet. Dus het is meer leuk om te zien, past er helemaal bij, maar die andere weer niet.

Geïnterviewde 2: Ja precies, maar ja dat loopt bij alle bedrijven. Zeker bij grote organisaties heb je altijd wel een paar...

Interviewer: Is het makkelijker toch om je snor te drukken als het ware.

Geïnterviewde 2: Ja natuurlijk dat is ook zo. En dat gebeurt ook in het bedrijfsleven waar ik ook gekeken en gewerkt hebt dat...

Interviewer: Dan de volgende kunt of kan je je medewerkers inspireren als je medewerkers niet op dezelfde plek of op dezelfde moment aanwezig zijn. Omdat want jouw medewerkers zijn natuurlijk veel onderweg, hoe ook een beetje dat enthousiasme en hoe hou je ze dan als het even tegenzit of het loopt niet zo lekker, hoe ga je daar dan mee om?

Geïnterviewde 2: Ja, nou dat is wel wat lastiger. Want ik zie natuurlijk niet bij wijze van spreken de emoties die er op een controle plaatsvinden hè. Dus ik moet altijd van horen zeggen, als ik het al hoor hè, dan is het van horen zeggen. Dus ik zie niet dat een ondernemen boos is geworden hè of als ze een telefoontje krijgen van hun overleden hondje op een controle adres ben ik daar natuurlijk niet bij. Maar emoties positief en negatief maak ik niet altijd mee, dus ik moet het veel hebben van gewoon gesprekken. En inderdaad als ze dan op kantoor zijn altijd dan even op zo'n dag dat ze er zijn aandacht geven. Even vragen hoe het met ze gaat of.. Nou ja werk gerelateerd, hoe het met het werk gaat. Af en toe nou ja ik ben dan wel iemand die af en toe ook gewoon een grap tussendoor gooit als ik op de zaal zit dus dat ook gewoon ff iedereen erbij betrokken is.

Interviewer: Even ontspannen.

Geïnterviewde 2: Af en toe even een bak koffie drinken met iemand. Maar eigenlijk gewoon altijd wel als ze er zijn dat ik even contact heb.

Interviewer: Komen ze ook wel eens zelf toch als er iets is gebeurd dat ze even hun verhaal kwijt willen.

Geïnterviewde 2: Ja, de mensen die mij kennen die weten dat ik. Ja ik heb geen deur meer.

Interviewer: Maar bij wijze van spreken.

Geïnterviewde 2: Op de oude kamer de deur staat altijd open dus ze kunnen altijd... Natuurlijk heb je met ene wat meer een klink als de andere en gaat dat makkelijker. De één komt elke dag en de andere moet je echt wel een beetje naar je toe halen. Maar goed dat weet je. Dus op die manier probeer ik dan wel nou ja op allerlei manier de zaken te stimuleren en met elkaar in gesprek te blijven. En als er iets bijzonders is dat ze toch wel even contact met me opnemen.

Interviewer: Ja, dan had ik euhm. Even terugpakken of ze al zijn beantwoord. Heeft u...ja. Sta je open voor het leren en het gebruiken van op dit moment misschien minder bekende communicatiemiddelen. Dus daar bedoel ik mee, bijvoorbeeld Connect People dat daar een soort training voor wordt gemaakt om toch daar de voordelen van te zien vooral. Sta je daar voor open?

Geïnterviewde 2: Ja ja zeker. Ja vind ik ook wel belangrijk . Connect People is daarin een goed voorbeeld of eigenlijk een slecht voorbeeld. Dat is gewoon de dienst ingekieperd net zoals wat hebben we nog meer Quickr en al die IBM handel zeg maar die hangt aan lotus. En dan wordt eigenlijk maar geacht dat je daar dan mee omgaat en dat zal in Apeldoorn allemaal perfect lukken met die ICT nerds. En die zullen daar de voordelen van zien en die hebben waarschijnlijk ook dat op zien komen en die gebruiken dat privé ook. Zoals ik ook al zei de meeste van mijn medewerkers die zijn privé op internet slecht te vinden. Niet op de sociale media in ieder geval en niet op dat soort vernieuwingen en ontwikkelingen. En daar zullen ze echt in geholpen moeten worden en dat geldt voor mij eigenlijk ook wel. Ik zou toch wel willen weten van wat dan misschien nog de extra voordelen. Ik bedoel een computer is natuurlijk zo'n groot ding hè. We hadden het er vanmorgen nog met een paar collega's over. We gebruiken natuurlijk maar zo'n klein beetje van alle mogelijkheden en we kennen ze ook vaak onvoldoende, de mogelijkheden. Dat je daar dan best een beetje begeleiding in mag zijn. Als je dat wilt natuurlijk.

Interviewer: Aan een training?

Geïnterviewde 2: Nou ja, precies laat maar zien wat je er allemaal mee kan. Dan kunnen we zelf wel bepalen of daar dingen bij zijn waar wij veel aan hebben. Misschien moet je dat ook een beetje richten op de verschillende groepen en misschien komen we wel tot de conclusie nee jongens dat is voor onze groep is dat niks.

Interviewer: Ook prima natuurlijk.

Geïnterviewde 2: Dan weet je dat ook maar, nu blijf je soms ook in die onzekerheid zitten.

Interviewer: Beetje hangen erin.

Geïnterviewde 2: Van nou wil ik er wat mee, moet ik er wat mee, kan ik er wat mee.

Interviewer: Dus dat moet echt duidelijker eigenlijk ook worden gecommuniceerd.

Geïnterviewde 2: Ik zou dat op zich wel prettig vinden. Ik bedoel, ik zelf hou er wel erg van om dingen zelf uit te vinden maar goed op een bepaald moment...

Interviewer: Is het ook klaar

Geïnterviewde 2: Als je er niet helemaal uitkomt of je denkt van wat is dit nou eigenlijk dan raakt je interesse ook gewoon kwijt. En misschien ook wel te snel om dat er ook best voordelen aan kunnen zitten. Dus dat is best wel, en de vernieuwing gaat natuurlijk voor ons soort mensen, ik als jongere van 49, maar de ouderen van boven de 50 gaat het gewoon razendsnel.

Interviewer: Klopt, dat is ook zeker waar.

Geïnterviewde 2: Ik bedoel dat is gewoon slecht bij te houden allemaal. En ja...dat maakt het ook wel lastig.

Interviewer: Ja dan heb ik eigenlijk nu de laatste vraag al. Wat zijn de drie meest brandende vragen en met betrekking tot HNW die er spelen. Het kan heel breed, maar eigenlijk de drie dingen waarvan je denkt daar zou ik heel graag een antwoord op willen hebben.

Geïnterviewde 2: Ja ik zou het liefst dat kader willen hebben hè, dus dat is zeg maar een antwoord van hoe gaan we met zijn allen, met zijn allen belastingbreed hoe gaan we met HNW om. Dus dat zou ik heel belangrijk vinden. Ik zou ook wel een antwoord willen hebben op de vraag in welke fase zijn we nu en hoe gaan we zeg maar verder. Krijgen we ontsluiting van meer bedrijfsmiddelen voor thuis bijvoorbeeld. Krijgen we toegang tot het systeem en wanneer krijgen we dat nou?

Interviewer: Ja.

Geïnterviewde 2: Dus dat je ook gewoon daadwerkelijk ook een ontwikkeling in gang kan zetten. Want nu we hebben een smartphone en we hebben dan een iPad

en we hebben OGH en we mogen geloof ik thuiswerken, we doen het in ieder geval. Maar zeg nou gewoon is van joh wanneer kunnen we nou ontwikkelingen op dat gebied verwachten want het blijft wat mij betreft ook hangen. We kennen de termen HNW, net zoals we een term lean hebben en nog allemaal mooie termen. We hebben die termen en er hangt wat onder, maar waar we staan en hoe we verder gaan dat is nog vrij onduidelijk.

Interviewer: En op welke manier zou je dat graag gecommuniceerd willen hebben? Bijvoorbeeld dat ze iets op de beeldkrant zetten of toch dat ze leidinggevende trainen en dat we zeggen nu zo staan we ervoor...

Geïnterviewde 2: gewoon Ik denk dat het een combinatie moet zijn. Kijk leidinggevende zijn belangrijk in HNW.

Interviewer: Die voorbeeldrol.

Geïnterviewde 2: Die hebben een voorbeeldrol. Die zijn wat dichterbij de ontwikkelingen. Die moeten ook gewoon laten zien wat het nut is en die moeten daar zeker inderdaad ook mee beginnen. Ook er gebruik van maken ook dat de rest kan volgen. Dus ik denk dat het een mix moet zijn. Duidelijkheid in de kaders, dat kan goed via de beeldkrant en via de mail. Kan Peter Veld mooi een videotje fimpje opnemen en zeggen van joh dat mag. Of wie dan ook, Blokpoel. Iemand met een beetje statuur die kan vertellen via een mooi filmpje op de iPad of op de smartphone op een moderne manier van jongens dat mag en dat zijn de mogelijkheden en dat wil ik. En kan ook een toekomstperspectief vertellen van jongens in 2013 hebben we allemaal toegang tot het netwerk thuis of nou ja op het moment dat de financiën weer beter gaan, misschien na 2015 kunnen we ook eens kijken of we wat meer moeten faciliteren. In de sfeer van huisvesting thuis, Arbo dus wees nu nog terughoudend tot die tijd, want ja we hebben geen geld dus dat is ook maar duidelijk. Maar geef even de duidelijkheid.

Interviewer: Duidelijkheid

Geïnterviewde 2: De duidelijkheid over de mogelijkheden, misschien ook wel de onmogelijkheden. Zodat we daar ook met zijn allen op een duidelijke manier over kunnen communiceren. Nu is er heel veel ruis. Heel veel mis en heel veel onduidelijkheid ondanks dat ik zelf betrokken ben bij HNW in de werkgroep. Denk ik van nou wat moet ik er nou nog op dit moment mee. Nou ja.

Interviewer: Nou dat is heel duidelijk. Zeker ja

Geïnterviewde 2: Dus dat is gewoon dus ja, die behoefte heb ik heel sterk en de derde die weet ik eigenlijk niet.

Interviewer: Nee, maar twee is ook prima.

Geïnterviewde 2: Oh gelukkig (lachend).

Interviewer: Drie is mooi, maar twee is ook prima. Echt heel duidelijk nu. Dan had ik als allerlaatste, heb je voor mij nog namen van mensen waarvan je denkt nou die zouden het ook leuk vinden om geïnterviewd te worden of die hebben er iets mee of juist iets tegen. Hoeft niet eens per definitie uit je eigen team, maar mensen die... Ik ben wel bezig, maar als ik ze heel koud benader het is voor ook wel leuk om te weten hoe ze er al een beetje instaan. Of dat ze iets van feeling er mee hebben.

Geïnterviewde 2: Zo, dat is een lastige vraag die laatste.

Interviewer: Er mag ook over nagedacht worden, dat je het eventueel nog mailt.

Geïnterviewde 2: Ja misschien moet ik nog even nadenken dat ik het je gewoon even mailt. Ik weet zo snel niet, laat ik het zo zeggen het is nog niet een veelvoorkomend fenomeen. Mensen zijn nog niet echt heel erg mee bezig.

Interviewer: Mee bezig.

Geïnterviewde 2: Je hebt OGH achter rug en je zit met de concentratie. Nou ja en HNW is nog niet echt een prominent onderwerp van gesprek.

Interviewer: Alleen graag medewerkers en geen leidinggevende. Daar heb ik er dan vier van...dat is wel.

Geïnterviewde 2: Oké, dat lijkt mij ook zat (lachend).

Interviewer: Ja inderdaad, dat is echt genoeg. En ook verschil tussen binnen- en buitendienst. Ik heb dan twee binnen en twee buiten dus dat kan ik wel heel leuk met elkaar vergelijken. Dus nu echt meer de medewerkers om te kijken of die er dan anders in staan dan de leidinggevende. Dat is wel heel leuk om dat te zien.

Geïnterviewde 2: Dat zal ongetwijfeld.

Interviewer: Maar dat is wel leuk om dat te kijken van hoe staan zij er dan in en hoe kom je samen. Want het doel is wel dat ik uiteindelijk wel concrete handvatten biedt van...

Geïnterviewde 2: Nou misschien dan één naam alvast want is dan alvast zeg maar de jongere in mijn team. Ik weet niet of je wel...

Interviewer: Ja.

Geïnterviewde 2: We zijn natuurlijk een oude dienst dus er zijn niet zo heel veel jongeren. Robbert van Heerdt. Robbert met dubbel B.

Interviewer: Robbert van der Heerdt met een d of met een t? Ik zoek hem wel op in het ETG en dan komt er vanzelf wel iemand uitrollen. Nee super.

Geïnterviewde 2: Nou die is zeg maar één van de jongere van mij in mij team. Die lijkt me wel leuk om die ook, die heeft best nog wel, nou ja in ieder geval moderne apparatuur tot zich neemt.

Interviewer: Die staat er toch weer anders in.

Geïnterviewde 2: Die is nog aan het studeren dus hij probeert zich ook te ontwikkelen, dus hij beweegt. Om eens te kijken hoe hij daar tegenover kijkt.

Interviewer: Nee super dan heb ik nog als laatste om te bedanken voor het meedoen kan je kiezen uit...

Geïnterviewde 2: Toe maar.

Interviewer: Voor op de vloer of voor thuis.

Geïnterviewde 2: Nee, nee.

Interviewer: Voor op de vloer?

Geïnterviewde 2: Voor thuis dan, vooruit.

Interviewer: Die? Heel erg bedankt voor de tijd.

Geïnterviewde 2: Nou graag gedaan.

Interviewer: Echt goed, hier heb ik heel veel aan.

Geïnterviewde 2: Succes.

Interviewer: bedankt, Wie weet tot ziens, misschien bij de werkgroep. Is goed hartstikke doeg.

Bijlage 5 - Voorbeeld gecodeerd interview

Citaten toegekend aan gedragswaarde: Vertrouwen

Fragment#	Citaat geïnterviewde	Samenvatting
1.2.1	“Daar zie je niet letterlijk wat ze (medewerkers) doen, dus ik kan niet op de vingers kijken en dat hoeft ook niet. Daar heb ik ook helemaal geen behoefte aan, want ik weet gewoon dat ik een team heb van professionals die gewoon in staat zijn en de meeste hebben jarenlange ervaring in de controle.”	Team van professionals met eigen verantwoordelijkheidsgevoel hoeven niet continu gecontroleerd/gezien te worden
1.2.2	“Ja dat (vertrouwen) is heel belangrijk. Het kan niet anders als dat je in de controle zeg maar geen vertrouwen hebt in wat je medewerkers doen. Dan kan je daar niet functioneren. Want je ziet ze gewoon ja, niet elke dag. Je ziet ze soms weleens een week of twee niet. Als ze gewoon een lange controle hebben, dan zijn ze weg.”	Controles vinden vaak plaats op locatie, daarom is vertrouwen extra van belang
1.2.3	“Precies, het is al zo lang ik bij de Belastingdienst werk, werkt het in de controle zo dat je buiten je werk doet.”	Controle werk is op locatie
1.2.4	“Hè we kunnen niet alles precies zeggen, van jij mag zestien minuten privé bellen per maand hè, want stel je voor dat je dan zestien minuten en vijf seconden hebt gebeld. Wat doe je dan hè. Verantwoording en mag niet of zeg je dan nou ja jongens het is enigszins vaak als het nodig is dan doe je het en als het uit de hand loopt dan krijgen wij daar een bericht van en bespreken we dat. Het heeft te maken met vertrouwen, met hoe ga je er mee om.”	Niet alle regels kunnen worden vastgelegd

Citaten toegekend aan gedragswaarde: Verantwoordelijkheid

Fragment#	Citaat geïnterviewde 2	Samenvatting
2.2.1	“Ik werk weleens thuis, maar vooral als ik echt heel rustig moet werken of ik moet bijvoorbeeld bij het maken van beoordelingen (...)”	Thuiswerken bevordert de productiviteit
2.2.2	“Ik vind het belangrijk dat ik weet wát mijn medewerkers doen, omdat ik verantwoordelijk ben voor de tent.” (...) “Maar ik wil wel weten waar ze zich mee bezighouden. Dus in welke projecten zee zitten, welke controles ze onder handen hebben. Wat de voortgang is. Dat hoef ik niet op dagelijkse basis te weten, maar ik wil weten of er iets bijzonders aan de hand is. Dus ik wil voldoende op de hoogte zijn wat de mensen aan het doen zijn.”	Leidinggevende voelt zich verantwoordelijk en wil voldoende op de hoogte zijn waar de medewerkers zich mee bezighouden
2.2.3	“Daar hebben wij ook een systeem voor om dat te beoordelen. Wat de kwaliteit is en wat de doorlooptijden zijn. We hebben BI over. Dus ik heb voldoende informatie om zeg maar daar mee te kunnen sturen en om ook inzicht te krijgen in waar ze zich mee bezighouden. En dat doe ik met enige regelmaat. (...) Nou bijvoorbeeld de rapporten worden allemaal gelezen en dat wordt in een systeempje gezet. De BI is natuurlijk voorhanden met de uren die zij aan posten besteden op bijna wekelijkse basis. Ik verwacht wel dat ze dat met enige regelmaat invullen, dat moet ook dus ik kan dat volgen waar ze zich in die week mee bezighouden als ik dat zou willen. Daar heb ik niet elke week behoefte aan, maar kan. Dus de mogelijkheden zijn voldoende om zeg maar kwaliteit als kwantiteit voldoende te volgen. Daar heb ik voldoende aan, dan hoef ik ze niet letterlijk te zien.”	Om medewerkers te monitoren is er een beoordelingssysteem en de urenverantwoording

Citaten toegekend aan gedragswaarde: Vrijheid

Fragment#	Citaat geïnterviewde	Samenvatting
3.2.1	“Ja ik vind het heel prettig om dat je gewoon echt veel werk kan verzetten, ongestoord kan werken en met de huidige faciliteiten toch nog enigszins verbonden bent met kantoor.”	Thuiswerken bevordert de productiviteit
3.2.2	“Precies. Meer vanuit de geschiedenis en vanuit de ervaring van joh dat hoeft toch allemaal niet. Dat is toch allemaal niet nodig maar uiteindelijk als ze soms zien dat het nut heeft. Maar ik ook bijvoorbeeld twee niet meer zulke jonge collega's die dan bijvoorbeeld controles in de horeca doen en WTP-en. Dus gaan kijken bij de horeca ondernemers, waarneming ter plaatse. En daar zie je ook dat ze s 'avonds werken en soms ook in het weekend, omdat het van belang is voor hun kwaliteit. Dus ze zien van hé kijk het is niet voor alles nodig we kunnen zeggen we kunnen van je moet altijd plaats- en tijdsonafhankelijk maar dat is ook niet waar natuurlijk. Dat is ook geen waarheid hè. kijk het is niet voor alles nodig we kunnen zeggen we kunnen van je moet altijd plaats- en tijdsonafhankelijk maar dat is ook niet waar natuurlijk. Dat is ook geen waarheid hè.”	Flexibele uren maken heeft geen voorkeur, maar als het de kwaliteit van de controle ten goede komt is het geen probleem
3.2.3	“Die flexibiliteit, ook in tijdsonafhankelijk zit daar automatisch al een beetje in het werk besloten.”	Flexibiliteit in uren en plaats zit besloten in het controle werk
	“Ja je hoort inderdaad en zeker ook van mensen die ook thuis werken met enige regelmaat dat ze allemaal zeggen dat hun productiviteit toeneemt als ze thuis aan het werk zijn.”	Thuiswerken bevordert de productiviteit
3.2.4	“Ik begrijp dat je nu eventjes thuis moet zijn of kan mij het schelen, je wilt naar het strand en je zegt van joh op zaterdagmorgen want ik zie op KNMI dat het dan beroerd weer wordt dan ga ik een uurtje of vier aan het werk en daar neem ik wat voor mee. Op de eerste plaats vind ik dat we of wel de regels aan moeten passen op het moment dat ze nog onduidelijk zijn, dus dat voor iedereen gelijke wetten gelden en dat er ook een houding en cultuur ontstaat dat het mogelijk is. Waarbij je soms dus nog verschillende geluiden hoort en dat is vervelend.”	Voor iedereen gelijke regels, ongeacht wat medewerkers met hun tijd doen.

Citaten toegekend aan gedragswaarde: Verbinden

Fragment#	Citaat geïnterviewde 2	Samenvatting
4.2.1	“Ja, nee wekelijks. Ik heb wekelijks contact ja. Er kan wel eens een weekje tussen zitten, maar over het algemeen heb ik wel wekelijks of een/ even contactmoment.”	Wekelijks een contact moment
4.2.2	“Dan vind ik het prettig om dat thuis te doen omdat ik het op kantoor in de omgeving OGH niet altijd even prettig vind en als ik er ben word ik toch nouja met enige regelmaat aangesproken, gebeld goed dan ga ik daar vaak toch op in. Ik zeg dan niet van joh kom morgen maar terug of ik doe de deur dicht.”	Beoordelingen worden het liefst thuis gemaakt
4.2.3	“Hij kan dicht op een concentratieruimte, maar goed als ze weten dat ik er zit dan kloppen ze wel netjes, maar komen ze uiteindelijk toch binnen.”	In een concentratieruimte niet volledig mogelijk om geconcentreerd te werken
4.2.4	“Telefonisch is denk ik handig als je gewoon even iets moet meedelen of een gesprekje moet voeren, dus wat meer... Eigenlijk alle dingen zijn goed. Soms is een mail handig, als je gewoon een mededeling hebt te doen of een bestandje moet sturen dan is mail natuurlijk verdraaid handig. Dat gaat natuurlijk niet door de telefoon. Soms is sms handig als je denkt ik wil gewoon eventjes een kort berichtje sturen van gefeliciteerd of bedankt, dat is ook contact natuurlijk. En Sametime kan ook heel handig zijn als je met een wat grotere groep wat wilt communiceren op verschillende plekken dan is Sametime op dit moment heel handig, de chat.”	De manier waarop er met de medewerkers wordt gecommuniceerd hangt af van het doel en de soort mededeling
4.2.5	“Ik doe wel wat teamberichtjes erop en voor een dagje uit heb ik, zijn we er wel mee bezig om er wat op te zetten.”	Er wordt minimaal gebruik gemaakt van Connect People
4.2.6	“Ja, ja klopt. En er zijn dan werk overleggen, die zijn er ook een onderdeel van dat je mekaar dan helemaal ziet.”	Werkoverleggen brengen medewerkers samen
4.2.7	“Vind zelf, heb ik gemerkt dat het prettig is dat een leidinggevende toch enigszins op een herkenbare plek zit. Ook als er mensen komen die mij nodig hebben en dat is, dat gebeurt nog wel is. Dat ze dan gewoon kunnen zeggen ja die zit daar. En sommige mensen weten ook wel, die kijken ook primair eerst van hé zit die daar. En als ik op een andere plek zit, wat dan weleens nodig is voor mijn werk vind ik, dan kijken mensen mij wel gek aan.”	Een leidinggevende zit graag op een herkenbare plek, liefst dezelfde plek
4.2.8	“Af en toe even een bak koffie drinken met	Altijd een kort contactmoment

	iemand. Maar eigenlijk gewoon altijd wel als ze er zijn dat ik even contact heb.”	
4.2.9	“Op de oude kamer de deur staat altijd open dus ze kunnen altijd... Natuurlijk heb je met ene wat meer een klink als de andere en gaat dat makkelijker. De één komt elke dag en de andere moet je echt wel een beetje naar je toe halen. Maar goed dat weet je. Dus op die manier probeer ik dan wel nou ja op allerlei manier de zaken te stimuleren en met elkaar in gesprek te blijven. En als er iets bijzonders is dat ze toch wel even contact met me opnemen.”	Leidinggevende is beschikbaar voor iedereen

Citaten toegekend aan gedragswaarde: Inspireren

Fragment#	Citaat geïnterviewde 2	Samenvatting
5.2.1	“Nou ja goed, in de controle zijn we altijd al redelijk flexibel geweest, maar ik merk wel ten opzichte van vernieuwing dat ouderen daar wat langer over doen en denken van zo’n Smartphone wat moet ik daar nou mee? Of is het wel wat voor mij en internet dat heb ik toch niet nodig, maar goed het duurt wat langer voordat ze gewend zijn aan die vernieuwing zeg maar.. (...) Nu moet ik daar soms zelf ook wat aan doen.”	Ouderen hebben meer moeite met aanpassen aan technologie
5.2.2	“Dus ook hoe ze daar mee omgaan dus dat heeft allemaal wat meer tijd nodig en soms ook wat stimulans van die enkele jongere die daar nog zit. Dus ja het zou wel mooi zijn als je wat meer jong bloed hebt als dat wat meer automatisch door die generaties heenloopt.”	Jong bloed geeft positieve impulsen
5.2.3	“Maar goed, binnen, intern heb ik dat gevoel niet. Want er is voldoende enthousiasme voor goede bewegingen. Natuurlijk zijn er ook bewegingen waar we kritisch over zijn en soms ook weleens met zijn allen wat minder blij mee zijn. Maar kijk ik probeer altijd met mijn enthousiasme nog wat te stimuleren, maar ook gewoon open te staan voor de kritische geluiden en daarmee moet je soms ook wat dingen dempen en moet je ze soms even wat tijd gunnen om aan vernieuwing te wennen want het gaat inderdaad zo snel soms. Maar ik merk daar niet perse aan met dat die enkele jongere mensen die ik dan heb dat dat een heel groot verschil maakt. Misschien dat die er wel iets anders mee omgaan, zeker met de automatisering en met alles wat daarmee te maken heeft. Maar met bijvoorbeeld het plaats- en tijdonafhankelijk merk ik daar minder verschil bij. Ik zie wel dat die jongere iets flexibeler zijn en dat het ze niet zo heel veel uitmaakt om in het weekend wat te doen, terwijl de ouderen daarvan zeggen dat zie ik mezelf toch niet meer doen. Dat zeggen ze, maar als je het ze vraagt dan doen ze het toch. Binnen de uiteraard de mogelijkheden die er zijn.”	Leidinggevende is spil in veranderproces
5.2.4	“En dat is denk ik wel het geval zeg maar. Misschien niet altijd even makkelijk en flexibel daar moet je wel wat meer in stimuleren maar ik	Oudere medewerkers moeten wat meer gestimuleerd worden

	denk wel dat ze het zien.”	
5.2.5	“Nou wat ik fijn zou vinden is dat we daarin duidelijk geven aan medewerkers. Je hoort nu wel eens verschillende geluiden. Sommige mensen zeggen volgens de regeltjes mag je nog helemaal niet thuiswerken, dat wordt dan wel eens gezegd. Of mensen die op kantoor zitten die zeggen thuis werken dat is alleen maar voor de controle en dan doen ze minder als wij. Wij moeten hier acht uur zitten. Dus een beetje het begrip over en weer, misschien ook de transparantie, van jongens het is toegestaan, het is voor iedereen uiteindelijk toegestaan als het werk daarbij past. Overleg dat ook met je leidinggevende en zorg ook dat leidinggevende voldoende kennis hebben van hun proces dat ze ook kunnen laten zien van dat kan je goed thuis doen.”	Behoeftte aan duidelijkheid en wederzijds begrip
5.2.6	“Precies , landelijk breed gewoon één goed kader van jongens dit kan en dit mag en dit stimuleren we ook.”	Landelijk breed kader
5.2.7	“Dus ook het positieve, het moet een positieve. Het moet niet met allerlei verboden want dat is wat wij nogal goed kunnen en kennen, omdat we vaak met verboden en regeltjes en wetgeving werken. Maar het moet een positief ingekaderd fenomeen worden.”	Positieve insteek zonder verboden

Citaten toegekend aan gedragswaarde: Faciliteren

Fragment#	Citaat geïnterviewde 2	Samenvatting
6.2.1	“Dat kan verbeteren, dat moet ook verbeteren denk ik. Maar dat helpt, als je toch even je mail kunt lezen en er wordt ook gewoon gebruik gemaakt van een telefoon zonder al teveel problemen contact kan houden.”	Openheid systemen is een pré
6.2.2	“Ja ik denk dat dan zo is. Als je meer mogelijkheden hebt, kijk ik merk zelf al nu ik een aantal mogelijkheden om thuis in het systeem te raadplegen dat ik ook weleens op zondagmiddag als het hard regent denk van ik pak even een uurtje. Het is eind van de maand, ik had donderdag nog geen tijd om SAP goed te keuren, dat doe ik nu maar even. Toevallig was het afgelopen weekend dan ook het geval, eind van de maand, afsluiting. Ik denk nou dan ga ik toch nog even kijken, nou ja goed.”	Openheid systemen leidt tot meer werken
6.2.3	“En nou ja de faciliteiten mogen wat mij betreft of ICT gebied nog wel wat verruimd worden langzamerhand. Stukje modern dat we ook thuis gewoon een aantal systemen kunnen raadplegen, dan wel op de laptop als dat het meest veilige is, maar op een bepaalde manier. Zodat het ook wat comfortabeler wordt. En ik geloof dat de flexibiliteit en de productiviteit het uiteindelijk ten goede komt zodat het gewoon een win-win zou kunnen zijn.”	Verruiming ICT faciliteiten
6.2.4	“Precies, ja ja. En tuurlijk mensen die zeggen van ja ik heb geen...Sommige mensen hebben thuis ook geen ruimte of hebben geen goede stoel daar zitten natuurlijk ook nog wat Arbo dingetjes aan. Ook daar denk ik dat het goed is om te kijken van wat is er nou nodig. Er wordt nu ook weleens gezegd van ja we doen niks aan Arbo thuis, dat is niet nodig want je mág thuis werken en het móet niet. Ook dat vind ik persoonlijk ja misschien wel een wat negatieve inslag. Want je moet het. Ik bedoel wij zitten hier OGH, het is tamelijk onrustig want er zijn niet zo heel veel concentratie plekken en het is ook niet zo heel prettig om in zo'n concentratie plek te zitten de hele dag.”	HNW moet, maar nog niet alles is geregeld
6.2.5	“Maar als je met vier aan een blok zit is het best onrustig, dat ervaar ik zelf ook. En dan is het best goed dat je af en toe even een dagje thuis kan werken om gewoon even een flinke slag te maken met je geconcentreerde werk. Nou daar	OGH onrustig

	hoort dan wel een bureau en een goede stoel bij wat mij betreft.”	
6.2.6	“Nou uiteindelijk budget. Nou ze zouden gewoon een goede stoel willen hebben thuis, als ze dat al niet hebben hoor. Want ik bedoel sommige mensen klagen er niet over omdat ze hem hebben. Ik heb zelf ook een goede bureaustoel thuis, dus ik hoef dat ding niet. Maar er is wel behoefte om daarin wat gefaciliteerd te worden. En soms kan dat ook niet omdat je geen kamertje vrij hebt of geen ruimte vrij hebt. Dan wordt het alweer wat anders. Maar als die mogelijkheden er zijn, nou dan zou ik dat zelf ook prettig vinden als dat wat meer gefaciliteerd werd.”	Thuiswerkplek faciliteren
6.2.7	“Maar goed, dat is ook wel weer lastig bij OGH hè, want als ik mijn hele team binnenhaal. Ik heb zeg maar ongeveer voor 40% van mijn team, misschien 50 net aan heb ik ruimte. Dus als mijn hele team er zou zijn dan zit de helft zonder werkplek, op onze plek. Dan kun je in het gebouw verder wel uitschermen en ergens anders een plek krijgen, maar ook daar merk je van dat de houding onderling zeg maar nogal wel wat lastig is.”	Bezettingsgraad te laag
6.2.8	“Ik vind dat wel belangrijk omdat wij nouja toch wel, toch een organisatie zijn die naar boven kijkt. Van wat mag, wat mag niet. Ik merk het bij de telefoons ook. Dan staat er.... Bij de nieuwe smartphones die uitgegeven zijn voor het eerst dan beperkt privé gebruik. Het mag hè, het is toegestaan en dan zijn wij toch mensen die dan vragen, maar wat is dat dan beperkt privé gebruikt. Ook in zekere mate ook een beetje de angst van hé wat mag nou en wat mag nou niet hè, zoeken. Dat wordt dan vaak uitgelegd van tot nu toe mocht het nooit hè dus wat is nu toegestaan. En sommige mensen die zeggen ook van ja eigenlijk wil ik gewoon weten wat voor abonnement we hebben hè. Dan kan ik daar ook rekening mee houden. Dan kan ik misschien ook mijn eigen privé telefoon gewoon wegdoen. Want ik bel eigenlijk privé zo weinig, ik wil bereikbaar zijn, nou dat ben ik met dat nieuwe ding ook.”	Duidelijkheid vanuit MT
6.2.9	“Nee nog niet, heb er zelf ook nog niet naar gevraagd. Staat wel op mijn lijstje te doen, ik moet het wel nog wat meer informatie erover hebben. Maar ja goed, ik moet ook weten hoe	Duidelijkheid kader/regels

	we daar met zijn allen in staan hè. Want ook daarvan zeg ik weer, hoort eigenlijk ook tot dat kader van ja het is nu een vage term en op zich vage termen kunnen goed werken. Zitten in de wetgeving ook veel. Hè we kunnen niet alles precies zeggen, van jij mag zestien minuten privé bellen per maand hè, want stel je voor dat je dan zestien minuten en vijf seconden hebt gebeld. Wat doe je dan hè. Verantwoording en mag niet of zeg je dan nou ja jongens het is enigszins vaak als het nodig is dan doe je het en als het uit de hand loopt dan krijgen wij daar een bericht van en bespreken we dat. Het heeft te maken met vertrouwen, met hoe ga je er mee om.”	
6.2.10	“Moet natuurlijk heel erg beschermd zijn, heel erg belangrijk. Zeker voor een grote overheidsorganisatie als de onze, maar te krampachtig nu is ook niet goed voor de ontwikkeling voor onder andere HNW.”	Bescherming systemen
6.2.11	“Nou we hebben nu een prachtig gebouw, het ziet er allemaal gelikt uit, het is modern. Maar goed nu nog eventjes ook het werk moderniseren en de apparatuur moderniseren. Maar de uitstraling inderdaad is heel belangrijk. Ik, meer op hbo-ers en mbo-ers laten zien dat je gewoon een modern bedrijf bent. En dat is best lastig.”	Moderniseren systemen en uitstraling naar nieuw personeel
6.2.12	“Ja ja zeker. Ja vind ik ook wel belangrijk . Connect People is daarin een goed voorbeeld of eigenlijk een slecht voorbeeld. Dat is gewoon de dienst ingekieperd net zoals wat hebben we nog meer Quickr en al die IBM handel zeg maar die hangt aan lotus. En dan wordt eigenlijk maar geacht dat je daar dan mee omgaat en dat zal in Apeldoorn allemaal perfect lukken met die ICT nerds. En die zullen daar de voordelen van zien en die hebben waarschijnlijk ook dat op zien komen en die gebruiken dat privé ook. Zoals ik ook al zei de meeste van mijn medewerkers die zijn privé op internet slecht te vinden. Niet op de sociale media in ieder geval en niet op dat soort vernieuwingen en ontwikkelingen. En daar zullen ze echt in geholpen moeten worden en dat geldt voor mij eigenlijk ook wel. Ik zou toch wel willen weten van wat dan misschien nog de extra voordelen. Ik bedoel een computer is natuurlijk zo’n groot ding hè. We hadden het er vanmorgen nog met	Duidelijkheid voordelen medewerkers

	een paar collega's over. We gebruiken natuurlijk maar zo'n klein beetje van alle mogelijkheden en we kennen ze ook vaak onvoldoende, de mogelijkheden. Dat je daar dan best een beetje begeleiding in mag zijn. Als je dat wilt natuurlijk."	
6.2.13	"Nou ja, precies laat maar zien wat je er allemaal mee kan. Dan kunnen we zelf wel bepalen of daar dingen bij zijn waar wij veel aan hebben. Misschien moet je dat ook een beetje richten op de verschillende groepen en misschien komen we wel tot de conclusie nee jongens dat is voor onze groep is dat niks."	Duidelijkheid voordelen medewerkers
6.2.14	"Dus dat je ook gewoon daadwerkelijk ook een ontwikkeling in gang kan zetten. Want nu we hebben een smartphone en we hebben dan een iPad en we hebben OGH en we mogen geloof ik thuiswerken, we doen het in ieder geval. Maar zeg nou gewoon is van joh wanneer kunnen we nou ontwikkelingen op dat gebied verwachten want het blijft wat mij betreft ook hangen. We kennen de termen HNW, net zoals we een term lean hebben en nog allemaal mooie termen. We hebben die termen en er hangt wat onder, maar waar we staan en hoe we verder gaan dat is nog vrij onduidelijk."	Planning HNW project onduidelijk
6.2.15	"Die hebben een voorbeeldrol. Die zijn wat dichterbij de ontwikkelingen. Die moeten ook gewoon laten zien wat het nut is en die moeten daar zeker inderdaad ook mee beginnen. Ook er gebruik van maken ook dat de rest kan volgen. Dus ik denk dat het een mix moet zijn. Duidelijkheid in de kaders, dat kan goed via de beeldkrant en via de mail. Kan Peter Veld mooi een videotje fimpje opnemen en zeggen van joh dat mag. Of wie dan ook, Blokpoel. Iemand met een beetje statuur die kan vertellen via een mooi filmpje op de iPad of op de smartphone op een moderne manier van jongens dat mag en dat zijn de mogelijkheden en dat wil ik. En kan ook een toekomstperspectief vertellen van jongens in 2013 hebben we allemaal toegang tot het netwerk thuis of nouja op het moment dat de financiën weer beter gaan, misschien na 2015 kunnen we ook eens kijken of we wat meer moeten faciliteren. In de sfeer van huisvesting thuis, Arbo dus wees nu nog terughoudend tot die tijd, want ja we hebben geen geld dus dat is ook maar duidelijk. Maar	Leidinggevend voorbeeldrol en duidelijkheid kader/regels

	geef even de duidelijkheid.”	
	“De duidelijkheid over de mogelijkheden, misschien ook wel de onmogelijkheden. Zodat we daar ook met zijn allen op een duidelijke manier over kunnen communiceren. Nu is er heel veel ruis. Heel veel mis en heel veel onduidelijkheid ondanks dat ik zelf betrokken ben bij HNW in de werkgroep. Denk ik van nou wat moet ik er nou nog op dit moment mee. Nou ja.”	Duidelijkheid kader/regels