

INTERNE COMMUNICATIE BIJ ORGANISATIEVERANDERING

DUWEN, TREKKEN, VERLEIDEN OF BEGELEIDEN?

ZORGEN VOOR EEN POSITIEVE INTRODUCTIE VAN HET NIEUWE WERKEN ONDERSTEUND
MET SOCIAAL INTRANET BIJ DE GEMEENTE LEIDSCHENDAM-VOORBURG

ILSE VAN BEEST

AFSTUDEERBEGELEIDER: JOSIEN POST

AFSTUDEERBEGELEIDER HHS: NICOLE HEIJDR

TWEEDE LEZER: MIJKE POST

VOORWOORD

Voor je ligt het eindproduct van mijn studietijd bij de opleiding communicatie. Deze opdracht heb ik uitgevoerd voor de gemeente Leidschendam-Voorburg.

Omdat ik me bij het sollicitatiegesprek met Josien Post en Peter van der Meer al heel welkom voelde bij deze gemeente heb ik voor deze opdracht gekozen. Van deze keuze heb ik zeker geen spijt gehad. Ik deed onderzoek naar de acceptatie van Het Nieuwe Werken en merkte dat deze werkwijze heel goed bij mij past. Ook heb ik vele behulpzame collega's bij deze gemeente leren kennen. Door hun hulp heb ik mijn onderzoek goed kunnen uitvoeren. Zo reageerden veel collega's op mijn oproep of ze nog mensen kenden die me wat wilden vertellen over Het Nieuwe Werken bij andere organisaties en kwamen er daadwerkelijk collega's opdagen bij mijn focusgroep. Daarnaast was er voldoende ruimte om te sparren en af en toe ook wat frustraties te uiten bij het team communicatie. Josien Post en Brigit de Klerk hebben me veel kunnen vertellen over de plannen om over te gaan naar Het Nieuwe Werken. Verder maakte Peter van der Meer me enthousiast voor het opbouwen van het sociale intranet met computernerd-talen HTML en CSS. Uiteindelijk heeft mijn taalkritische collega Hanneke Verduyn me geholpen om een correct en goedlopend verhaal van mijn scriptie te maken. Ik wil mijn collega's hiervoor allemaal bedanken. Naast mijn collega's wil ik ook alle mensen bedanken die tijd hebben genomen om zich door mij te laten interviewen en rondleidingen hebben gegeven bij hun flexibele kantoorconcept. Zonder deze mensen was mijn scriptie nooit realiteit geworden. Tot slot bedank ik mijn vriend Yoeran Luteijn en mijn moeder Margreet Heijmans. Yoeran heeft me de afgelopen periode veel gesteund en heeft me bovendien geholpen met de vormgeving van dit rapport. Vind je het niet mooi geworden?

Op momenten dat ik aan mezelf twijfelde zei mijn moeder altijd: "Je kunt het kleintje!" Ik hoop dat je haar daar bij het lezen van dit rapport gelijk in geeft.



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2	Bijlagen	33
Management summary	4	Resultaten focusgroep	33
Management samenvatting	5	Resultatenschema	39
Inleiding	6	Interview Gemeente Rotterdam	41
Het Nieuwe Werken?	6	Interview gemeente Eindhoven	47
Social media als interne communicatie	8	Interview gemeente Oss	50
Interne communicatie bij verandermanagement	9	Interview gemeente Gouda	57
Leeftijd en social media	13	Interview Vereniging Nederlandse Gemeenten	63
Over Leidschendam-Voorburg	14	Interview Dunea	70
Wat betekent Het Nieuwe Werken voor de gemeente Leidschendam-Voorburg?	16	Interview MN, Den Haag	77
De veranderstrategie	18	Interview Delta Lloyd	86
Conceptueel Model	19	Interview Evolve	93
Onderzoeksvraag	20		
Deelvragen	20		
Methode van onderzoek	20		
Resultaten	22		
Focusgroep	22		
Interviews over Het Nieuwe Werken	23		
Interview over sociaal intranet	26		
Conclusie	28		
Aanbevelingen	29		
Workshops	29		
Doorontwikkeling van het sociale intranet	29		
Een voorbeeldfunctie voor leidinggevend en managers	30		
Eenmalig papieren magazine	30		
Implementatieplan	31		
Bibliografie	32		

MANAGEMENT

SUMMARY

This report will give an answer to how the municipality of Leidschendam-Voorburg can provide its employees with a positive introduction to the new way of working and the new social intranet; 'Wij van LV'.

The research consists of a focusgroup with six employees of different departments and eight interviews with other organizations that work with the new way of working. The organizations consisted of four other municipalities, one governmental organization, a water company and two commercial organizations. There was also an interview with an expert on internal social media networking tools.

The outcome of the research is that it is of absolute importance for managers to serve as an exemplary function, for the new way of working as well as for using the new social intranet. This can be done by keeping them well informed and to educate them. According to the organizations interviewed, it would be wise to give other employees information via e-mail, a magazine and informative sessions. These sessions give the employees the opportunity to react to the plans and ask questions when needed. There has to be room for support, but it is also wise to show the limits of what's possible.

The participants of the focus group did not quite comprehend the meaning of the new way of working. Also, they experienced the new social intranet as "very chaotic".

That's why the advice is to not use the social intranet as a primary source of information for the employees regarding the new way of working. The social intranet needs to be developed even more in order to become useful for the employees. It would be better to create a magazine about the changes. This suits the municipality and its employees better at this point. It would also be effective to give the employees and their managers education about the new way of working in the form of informative sessions and workshops. These sessions can lead to fruitful discussions, and the people can learn how to act in the new way of working and to use the social intranet.

MANAGEMENT

SAMENVATTING

In dit onderzoeksrapport wordt antwoord gegeven op de vraag hoe de gemeente Leidschendam-Voorburg kan zorgen voor een positieve introductie van Het Nieuwe Werken bij de medewerkers en hoe dit eventueel ondersteund kan worden met het sociaal intranet; ‘Wij van LV’.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een focusgroep georganiseerd met zes medewerkers van verschillende afdelingen. Daarnaast zijn acht interviews afgenomen bij organisaties waar Het Nieuwe Werken al wordt toegepast. Hieronder zijn vier gemeentes, een overheidsorganisatie, een waterbedrijf en twee commerciële organisaties. Daarnaast is er gesproken met een expert op het gebied van interne sociale media.

De uitkomsten van het onderzoek zijn dat het heel belangrijk is om managers en leidinggevenden als voorbeeldfunctie te laten dienen, zowel voor Het Nieuwe Werken als het sociaal intranet. Dit kan door hen goed te scholen en op de hoogte te houden. Daarnaast is het volgens de geïnterviewde organisaties raadzaam om ook de medewerkers goed te informeren via intranet, mail, personeelsbladen en sessies. Deze sessies geven tevens de mogelijkheid om in discussie te gaan en onduidelikheden uit de weg te ruimen. Er moet ruimte zijn voor ondersteuning, maar het stellen van kaders is echter van groot belang.

Bij de leden van de focusgroep was nog veel onduidelijkheid over de invulling van Het Nieuwe Werken. Daarnaast ervaren zij het sociale intranet als “heel chaotisch”.

Hierom wordt geadviseerd om het sociale intranet niet als enige bron van informatie in te zetten om de medewerkers op de hoogte te houden van de vorderingen van Het Nieuwe Werken. Het sociale intranet moet verder ontwikkeld worden om het in te kunnen zetten als nuttige tool voor de medewerkers. Daarom zou op dit moment een eenmalig magazine over Het Nieuwe Werken beter aansluiten bij de organisatie. Tevens is het advies om leidinggevenden en medewerkers goed voor te lichten tijdens sessies. Ook kunnen zij in discussie gaan tijdens sessies en leren hoe ze met Het Nieuwe Werken en het sociale intranet om te gaan.

INLEIDING

Gemeente Leidschendam-Voorburg is volop in ontwikkeling. Een jaar geleden is de organisatie gereorganiseerd van 17 naar 10 afdelingen. Er komt een nieuwe huisvesting, de organisatie gaat van zes naar twee panden. Daarbovenop komt nog de verandering van traditioneel werken naar Het Nieuwe Werken (HNW). Dat betekent nogal wat voor een organisatie. In september 2014 gaat het eerste deel van de organisatie kennis maken met het nieuwe kantoorconcept dat is gebaseerd op de principes van Het Nieuwe Werken. Het pand draagt eraan bij dat medewerkers zelf kunnen bepalen waar, wanneer en met wie ze kunnen werken. In het pand zijn samenwerkplekken, vergaderplekken maar ook concentratieruimtes. Het eerste pand dat volgens dit werkconcept is ingericht, wordt in september opgeleverd. De rest van de organisatie volgt later. Het allerbelangrijkste component van Het Nieuwe Werken is het gedrag van de medewerkers zelf. Zij moeten in staat zijn om met de aangereikte middelen op een flexibele manier te werken en de samenwerking op te zoeken met hun collega's. In de pilot 'tijd- en plaats onafhankelijk werken' hebben een aantal medewerkers al kennis gemaakt met flexibel werken.

Naast het leren omgaan met deze nieuwe vorm van werken moeten de medewerkers ook leren om het nieuwe sociale intranet 'Wij van LV' te gebruiken. De afdeling Strategie Communicatie en Control heeft dit sociale intranet in maart 2014 gelanceerd om ervoor te zorgen dat collega's kennis delen en op de hoogte blijven van wat er in de organisatie speelt.

Het doel van dit onderzoek is om uiteen te zetten hoe de gemeente kan zorgen voor een positieve introductie van Het Nieuwe Werken en of het sociaal intranet hier een rol in kan spelen.

HET NIEUWE WERKEN?

Wat houdt Het Nieuwe Werken nu precies in? Tot nog toe is er niet één definitie van en geeft iedere organisatie die het inzet, er een eigen invulling aan. Wel zijn er vier werkprincipes gangbaar bij veel or-

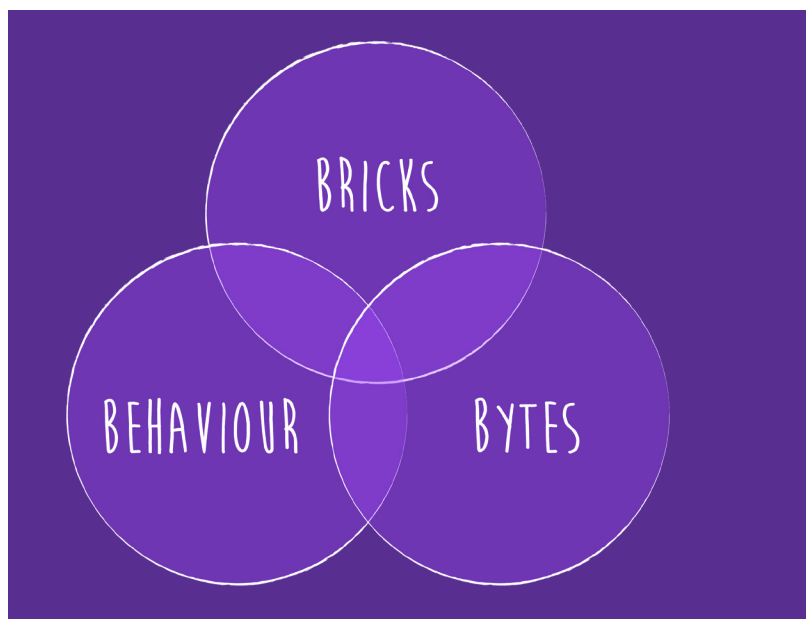
ganisaties die Het Nieuwe Werken toepassen. Deze worden uiteen gezet in het boek 'Het nieuwe werken ontrafeld' van Baane, Houtkamp en Knotter.

De organisatie:

- stelt de medewerkers in staat om plaats- en tijdonafhankelijk te werken;
- stuurt de medewerkers op resultaat;
- zorgt dat de medewerkers vrij toegang hebben tot elkaars kennis, ervaringen en ideeën.
- is gebaseerd op flexibele arbeidsrelaties.

(Baane, Houtkamp & Knotter, 2010)

Bij de gemeente Leidschendam-Voorburg is er nog geen sprake van flexibele arbeidsrelaties. Daarom richten we ons rapport op de overige drie kenmerken van Het Nieuwe Werken. Namelijk het tijd- en plaatsafhankelijk werken, het delen van kennis via web 2.0-toepassingen en het aansturen op resultaat.



BRICKS, BYTES & BEHAVIOUR

Om het nieuwe werken vorm te geven binnen organisaties wordt er veelal gericht op de componenten Bricks, Bytes en Behaviour. Deze termen kun je ook vertalen naar huisvesting, ICT-voorzieningen en gedrag.

- Bricks: het kantoor dat ingericht is om flexibel te kunnen werken, een inspirerende werkplek om activiteitgericht te kunnen werken en collega's te kunnen ontmoeten.
- Bytes: de hardware en software die ondersteunt in de werkzaamheden van de medewerkers. Denk hierbij aan laptops, tablets, smartphones maar ook aan webtoepassingen om kennis te delen en software om op afstand te kunnen werken.

- Behaviour: het gedrag van het management, leidinggevend en medewerkers. Zij werken op basis van vertrouwen, zijn allround inzetbaar en werken aan projecten buiten de grenzen van hun eigen afdeling (Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010).

ALTIJD EN OVERAL

Eén van de belangrijkste principes van Het Nieuwe Werken is werken waar je wilt, op het moment dat het jou uitkomt'. In eerste instantie klinkt dit vooral aantrekkelijk voor de werknemer, maar ook de werkgever heeft hier veel voordeel bij. Het zorgt namelijk voor kostenreductie op de volgende punten:

- Minder reiskostenvergoeding door thuiswerken
- Minder werkplekken nodig, dus minder huisvestingskosten
- Door kortere lijnen minder personeelskosten
- Minder ziekteverzuim

(Baane, Houtkamp, & Knotter, 2010)

Daarnaast kan Het Nieuwe Werken zorgen voor:

- Hogere tevredenheid en betrokkenheid van werknemers
- Prestatieverbetering
- Verbeterde samenwerking
- Het beter benutten van beschikbare kennis
- Een aantrekkelijk werkgeversimago
- Het verhogen van klanttevredenheid
- Een meer milieuvriendelijke organisatie

(Baane, Houtkamp & Knotter, 2010)

Wanneer veel medewerkers parttime werken, of met enige regelmaat thuis werken, is het voor de organisatie niet nodig om alle medewerkers een vaste eigen werkplek toe te wijzen. Veel organisaties werken dan ook al met een gebouw dat daarop is aangepast. Bijna alle werkplekken op het kantoor zijn flexplekken. Medewerkers kunnen iedere dag kiezen waar zij hun werk uitvoeren. Alleen in een afgezonderd hoekje, met een klein aantal collega's in huiselijke sfeer of bijvoorbeeld aan een grote vergadertafel met een projectgroep (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Ook bij de gemeente Leidschendam-Voorburg worden de gebouwen aangepast. De twee panden die worden verbouwd krijgen flexplekken, samen-

werkplekken, interactieplekken, vergaderruimtes en concentratieplekken. Door op deze manier gebruik te maken van de ruimte krijgen medewerkers de mogelijkheid om op basis van hun werkzaamheden een werkplek uit te zoeken. Ze bepalen iedere dag zelf waar, wanneer en met wie ze het beste hun werk kunnen uitvoeren.

BLIJF VERBONDEN

Wanneer een vaste werkplek verleden tijd is, wordt het extra belangrijk voor collega's om bereikbaar te blijven. Daarom zijn mobile devices zoals laptops, tablets en mobiele telefoons niet weg te denken bij Het Nieuwe Werken. ICT-tools en social media kunnen ervoor zorgen dat de medewerkers virtueel met elkaar in verbinding kunnen staan, ongeacht de plaats of tijdstip waar(op) zij werken. Volgens Myriam Nijhout, HR-manager bij IBM Nederland, is het belangrijk dat de organisatie stimuleert dat mensen met elkaar in verbinding blijven, anders valt de sociale cohesie weg en kunnen medewerkers geïsoleerd raken (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Het doel van de gemeente is om die verbinding te zoeken via het sociaal intranet. Ook krijgen de medewerkers allemaal een smartphone en tablet zodat ze altijd en overal kunnen samenwerken aan hun resultaten. Dit leidt op den duur tot een flexibele organisatie die beter bereikbaar is voor haar omgeving (Post, 2014).

UITDAGINGEN IN HET NIEUWE WERKEN

Volgens Willem de Jager, directeur van Stichting Telewerkforum, is niet iedereen overtuigd van de voordelen van Het Nieuwe Werken. Sinds 1995 zet zijn stichting zich in om telewerken en Het Nieuwe Werken te bevorderen. Daarbij liep hij tegen het volgende aan: Het is voor veel managers lastig om hun managementstijl aan te passen op Het Nieuwe Werken. Er moet een werksfeer op basis van vertrouwen komen. Een veel gestelde vraag is: 'hoe weet ik dat ze thuis inderdaad werken en niet gaan klussen of de afwas doen?' (Wouters, 2011)

Collega's kunnen van elkaar vervreemd raken als zij elkaar minder vaak zien door het flexwerken (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010).

Medewerkers kunnen het gevoel krijgen dat ze 24/7 bereikbaar moeten zijn (Wouters, 2011).

NEDERLAND ALS KOPLOPER

Nederland wordt gezien als één van de koplopers van Het Nieuwe Werken, vooral op het onderdeel telewerken. Volgens cijfers van de vakbond FNV werd er in 2007 door ongeveer 32% van de gehele Nederlandse werkende beroepsbevolking aan telewerken gedaan (inclusief thuiswerkende ZZP-ers). Dat wil zeggen dat zij minstens één uur per week thuiswerkten (Peters, 2010). Uit een onderzoek van het internationale onderzoeksinstituut op het gebied van Human Resource Management blijkt dat het wereldwijde gemiddelde van telewerkers binnen de beroepsbevolking 18% bedraagt (Towers Watson, 2012).

De volgende kenmerken van de Nederlandse bedrijfscultuur hebben volgens informatietechnologieexpert Wensing bijgedragen aan de ontwikkeling van Het Nieuwe Werken. Dit zet hij uiteen in een artikel op de website van computable, een vakblad voor professionals in de informatietechnologie:

- In Nederlandse bedrijven heerst veelal een platte organisatiestructuur.
- Hoog percentage parttimers onder de Nederlandse beroepsbevolking, hierdoor zijn veel werkgevers al gewend aan werknemers die hun eigen tijd indelen.
- In Nederland heerst een informele werksfeer, die transparantie en openheid aanmoedigt. Organisaties zijn bekend met een open werksfeer en staan daarom sneller open voor Het Nieuwe Werken en de bijbehorende technieken.
- De werk-privébalans is in Nederland redelijk makkelijk door medewerkers te bepalen. Het is bijvoorbeeld mogelijk om betaald verlof op te nemen als een familielid ernstig ziek is.

(Wensing, 2012)

Binnen de verschillende Nederlandse sectoren loopt de overheid op het gebied van Het Nieuwe Werken voorop, stelt Bruijn in een artikel op de carrièresite Intermediair. In 2012 was maar liefst 85% van de overheidsinstellingen bezig met het invoeren van Het Nieuwe Werken. Een goede tweede is de financiële sector. De zorgsector en de handels- en vervoerssector doen het minst aan Het Nieuwe Werken (Bruijn, 2012).

SOCIAL MEDIA ALS INTERNE COMMUNICATIE

Bedrijven die Het Nieuwe Werken toepassen, gebruiken veelal social media-toepassingen om te zorgen dat collega's met elkaar verbonden blijven en kennis delen.

EEN EIGEN NETWERK

Huib Koeleman, een expert op het gebied van interne sociale media en organisatieverandering, beschrijft in zijn boek 'Social media voor interne communicatie' hoe organisaties hun interne communicatie kunnen ondersteunen met social media toepassingen. Een organisatie kan ervoor kiezen om een intern Twitterkanaal voor de medewerkers op te zetten, een discussiegroep op LinkedIn aan te maken of een eigen Facebookpagina in te richten. Veruit de meeste organisaties kiezen echter voor het opzetten van een eigen netwerk, waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaande technieken. Deze netwerken kunnen smoothenboeken, tijdlijnen en chatfuncties bevatten. Ook kunnen medewerkers aangeven wat ze op dat moment aan het doen zijn. Belangrijk bij dit soort systemen is dat de medewerker zelf de informatie actueel moet houden. Voor de jongere generatie is dit een normale gang van zaken, maar voor oudere collega's kan dit even wennen zijn (Koeleman, 2011).

Twaalf karakteristieken voor online werk zijn:

1. Alle ideeën zijn gelijkwaardig
2. Je bijdrage is belangrijker dan je CV
3. Hiërarchie is het resultaat van een proces
4. Managers ondersteunen
5. Taken kies je zelf
6. Teams zijn zelfsturend
7. Budget en capaciteit worden aangetrokken en niet door anderen toebedeeld
8. Macht komt uit het delen van informatie
9. Meninge worden gedeeld
10. Gebruikers kunnen hun veto uitspreken
11. Intrinsiek belonen werkt het beste
12. Klokkenluiders en hackers zijn helden

(Koeleman, 2011)

In een artikel van Frankwatching, een onafhankelijk online platform dat zich richt op kennisdeling rondom online trends, wordt omschreven wat de

eigenschappen van een sociaal intranet zijn:

- Niet meer zendergericht: sociaal intranet gaat om de interactie tussen werknemers. Niet over anonieme berichtgeving vanuit de organisatie.
- Het is een platform om kennis te delen.
- Personen staan centraal, niet de afdelingen.
- Iedereen kan content plaatsen, niet al het nieuws komt van de communicatieafdeling.

(Heydendaal, 2011)

VOOR- EN NADELEN VAN SOCIAAL INTRANET

De medeoprichter en creatief directeur van Sabel online zet de volgende punten uiteen in een artikel op Frankwatching.com:

VOORDELEN

- Effectievere kennisdeling. Met tools als blogs en wiki's kunnen mensen gemakkelijker zelf content publiceren en delen.
- Medewerkers raken meer betrokken en zijn beter geïnformeerd. De informatie komt minder van bovenaf. Dankzij personalisatie, tagging-functionaliteiten en sharing-mogelijkheden wordt de informatie beter afgestemd op de informatiebehoefte en interesses van de individuele medewerker.
- Hiërarchische organisatiestructuren worden makkelijker doorbroken. Medewerkers komen makkelijker met elkaar in contact - ongeacht afdeling, locatie of functie - en experts worden sneller gevonden.
- Afname van hoeveelheid e-mails. Twitter-achtige applicaties (zoals ook Yammer voor Enterprise microblogging) verminderen de hoeveelheid e-mails naar grote groepen mensen. Algemene mededelingen en vragen ('Kan iemand ons helpen met...') komen op prikbord-achtige omgevingen waardoor mensen minder overbelast worden door de grote stroom aan e-mails. E-mail wordt steeds meer het kanaal voor écht belangrijke informatie.

(Riet, 2010)

NADELEN

- Wildgroei aan informatie en non-informatie: er is minder controle op de kwaliteit van de informatie. De deuren gaan open en iedereen kan zijn informatie op het intranet plaatsen. Maar door de grote stroom aan nieuwe informatie - als veel mensen ermee aan de slag gaan - valt de content

moeilijker te controleren op kwaliteit. Relevantie, inhoudelijke correctheid en taalgebruik komen wellicht in het geding.

- Door toename van hoeveelheid content (op verschillende plekken) kan het lastiger worden om de juiste informatie te vinden. Een goede architectuur, die voorbereid is op grote hoeveelheden 'user generated content' is daarom van groot belang.
- Activiteiten en informatie op het intranet kunnen minder relevant zijn voor de organisatie-doelen en -activiteiten. Oftewel: minder 'business value'.
- Grotere kans op tijdsverspilling door medewerkers. Wordt Hyves en Facebook al een paar jaar niet toegelaten op het werk, ontwikkelen we er zelf een! Hoe socialer het intranet, hoe meer tijd je er ook kunt verspillen aan zaken die niet écht nodig zijn om je werk goed te doen. Een sociaal intranet doet een extra beroep op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker.

(Riet, 2010)

DE ROL VAN DE AFDELING COMMUNICATIE

Volgens Koeleman vraagt het gebruik van social media als intern communicatiemiddel om een andere aanpak van de afdeling communicatie. Deze afdeling kan niet meer ieder bericht dat op intranet wordt geplaatst controleren en herschrijven. Omdat iedereen stukken kan plaatsen heeft niemand en iedereen tegelijk controle. Daarom is het volgens Koeleman noodzakelijk om de controle los te laten. De online community moet echter wel onderhouden worden. Dat kan een rol zijn die de afdeling communicatie kan vervullen (Koeleman, 2011).

INTERNE COMMUNICATIE BIJ VERANDERMANAGEMENT

Bij het doorvoeren van veranderingen binnen organisaties is verandermanagement noodzakelijk. Dit is een vorm van management die is gericht op het doorvoeren van veranderingen in een bedrijf of organisatie. Deze veranderingen kunnen de structuur of de werkwijzen betreffen.

Het ligt aan de soort verandering welke veranderstrategie en welke communicatiestrategie gebruikt kunnen worden om de veranderingen goed te laten

verlopen en de organisatie mee te krijgen. Om te bepalen welke strategie het beste bij de veranderingen in de organisatie past heeft Koeleman de vijf veranderkleuren van veranderkundige de Caluwé aangevuld met de kleuren oranje en paars:

- Paars: machtstrategie, gebruikt om de organisatie te dwingen tot verandering. De druk komt vanaf de top en is doelgericht.
- Blauw: geplande strategie, de organisatie wordt veelal projectmatig in de gewenste richting geduwd. Het gaat hier om een lineair proces waar bij vaak experts worden betrokken.
- Geel: onderhandelingsstrategie, gericht op het sluiten van compromissen tussen verschillende partijen.
- Oranje: ontwikkel/interactiestrategie, probleemgerichte aanpak waarbij de medewerkers participeren om de veranderingen te bewerkstelligen. Ook wel co-creatie genoemd.
- Rood: beloonstrategie, leidinggevend en hebben een sturende rol in de gedragsverandering.
- Groen: leerstrategie, op een coachende wijze de medewerkers ondersteunen bij de veranderingen.
- Wit: transformatiestrategie, een toekomstgerichte strategie met betekenisgeving als belangrijkste onderdeel. De gehele organisatie is erbij betrokken en werkt op cyclische wijze samen.

(Koeleman, Interne Communicatie bij Verandering, 2013)

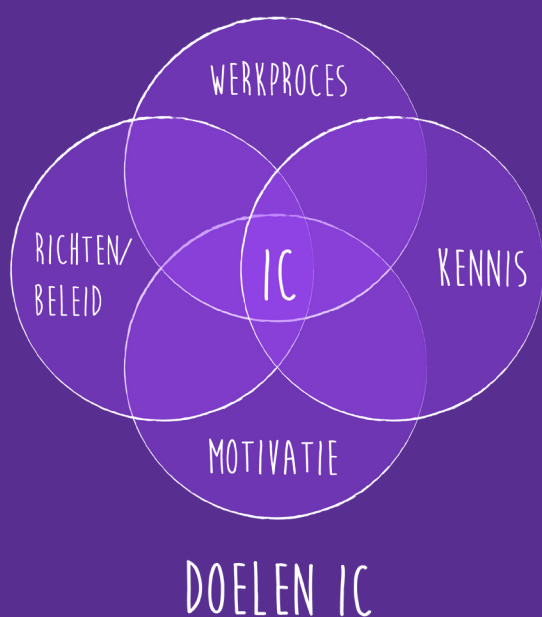
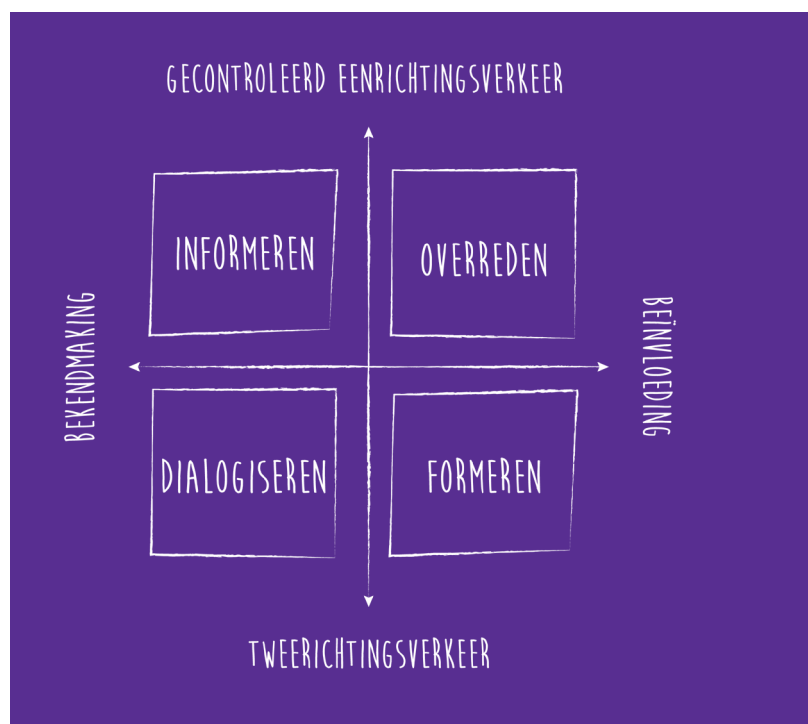
Bij de veranderingen die de gemeente Leidschendam-Voorburg doorvoert past de groene leerstrategie het beste. Het omgaan met Het Nieuwe

Werken en het sociale intranet is namelijk een leerproces voor de organisatie.

Op basis van de veranderstrategie kan de communicatiestrategie worden gekozen:

- Informeren: puur informatieverstrekking over de veranderingen
- Overredenen: het beïnvloeden van de medewerkers
- Dialogiseren: het gesprek aangaan, ideeën uitwisselen
- Formeren: het aangaan van samenwerkingsverbanden

(Koeleman, Interne Communicatie bij Verandering, 2013)



Een belangrijk onderdeel van verandermanagement is de interne communicatie. Interne communicatie heeft binnen de organisatie vier hoofdfuncties:

- Faciliteren van werkprocessen
- Optimaal gebruik van aanwezige kennis (kennismanagement)
- Motiveren en (ver)binden van medewerkers
- Het bewerkstelligen van een gezamenlijke koers voor de organisatie

(Koeleman, 2013)

Bij veranderingen binnen een organisatie, zorgt goede communicatie voor een juiste beeldvorming van:

- de noodzaak van de verandering (waarom is het vertoonde gedrag niet meer toereikend?);
- het eindresultaat (waar moet de verandering toe leiden?);
- de wijze waarop (verschillende processtappen).

(Koeleman, 2013)

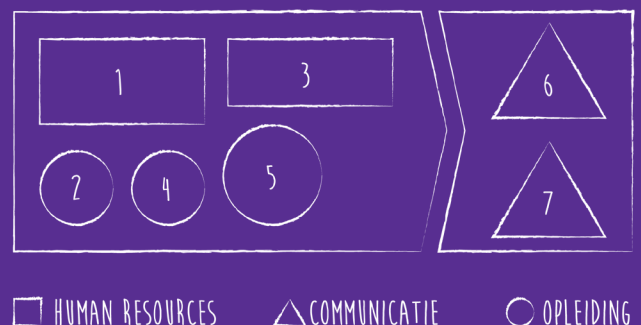
De bovengenoemde functies van interne communicatie moeten in de veranderstrategie tot uiting komen. Het eindresultaat dat de gemeente voor ogen heeft met Het Nieuwe Werken is onder de medewerkers nog niet heel duidelijk. Een aantal van hen zien er de noodzaak niet van in. Daarnaast zijn de verschillende processtappen, zoals wanneer de huisvesting definitief opgeleverd wordt en wanneer de medewerkers tablets krijgen, onvoldoende uitgestippeld. Daarom is het van belang om te onderzoeken welke informatie en begeleiding de medewerkers nog missen. Op die manier kan er voor de gemeente een aanpak worden opgesteld over hoe twijfels en angsten onder medewerkers rondom de veranderingen weggenomen kunnen worden en hoe de medewerkers kunnen participeren in het traject.

INTEGREER DE COMMUNICATIE

Bij veranderprocessen heeft het volgens Koeleman weinig zin om een gedetailleerd communicatieplan rondom de verandering te maken. Veranderprocessen zijn daarvoor te onvoorspelbaar. Communicatie kan het beste vanaf het eerste veranderidee worden benaderd als integraal onderdeel van de verandering (Koeleman, 2013). De verschillende componenten die benodigd zijn bij de veranderingen zoals opleidingen en Human Resources kunnen daarom niet los staan van de communicatie. Alleen als de verschillende componenten van de verandering in samenhang worden toegepast is het mogelijk om ze goed op elkaar aan te passen en bij te sturen waar nodig is. Als communicatie apart staat van de andere componenten is dit niet mogelijk (zie figuur A en B).

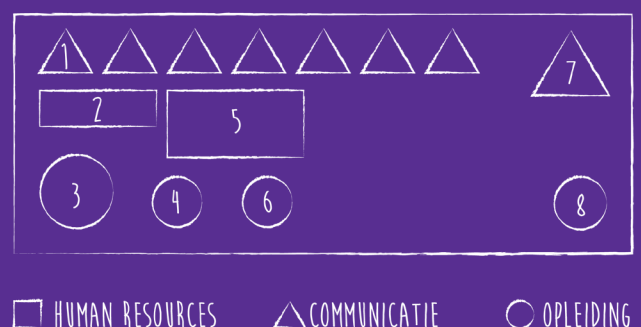
NIET GEWENST:
INTERVENTIEPLAN EN APART COMMUNICATIE PLAN

FIGUUR A



GEWENST:
GEÏNTEGREERD INTERVENTIEPLAN

FIGUUR B



ACCEPTATIE VAN VERANDERINGEN

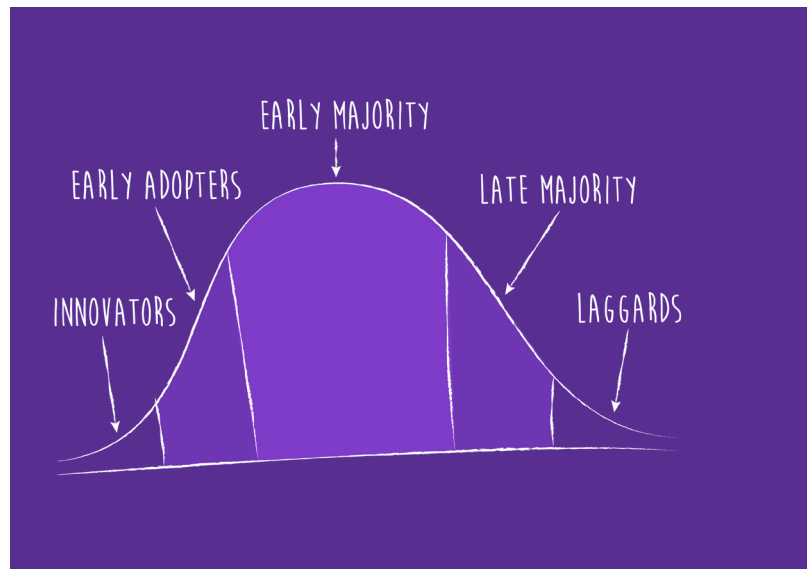
Om veranderingen te accepteren, hebben veel mensen tijd nodig. Dit geldt voor allerlei vormen van vernieuwing en verandering; zeker als het gaat om het wennen aan nieuwe technische toepassingen zoals dat bij de gemeente Leidschendam-Voorburg speelt. Volgens de innovatietheorie van Rogers zijn mensen in te delen in vijf groepen die deelnemen aan verandering:

- Innovators: nemen het initiatief in de veranderingen.
- Early adopters: laten zich snel overtuigen door de innovators.
- Early majority: zijn wat afwachtender, maar werken uiteindelijk goed mee.
- Late majority: staan minder positief tegenover de verandering en hebben de neiging om uit te stellen.
- Laggards: zien niets in de verandering, werken niet mee of saboteren de verandering zelfs (Koeleman, 2013)

Voor het accepteren van nieuwe technologie heeft Microsoft de innovatietheorie in een nieuw jasje gestoken. Hierbij deed het bedrijf onderzoek naar de houding van Nederlanders ten opzichte van ICT-ontwikkelingen. Deze theorie is met name interessant voor de acceptatie van het sociale intranet bij de gemeente Leidschendam-Voorburg:

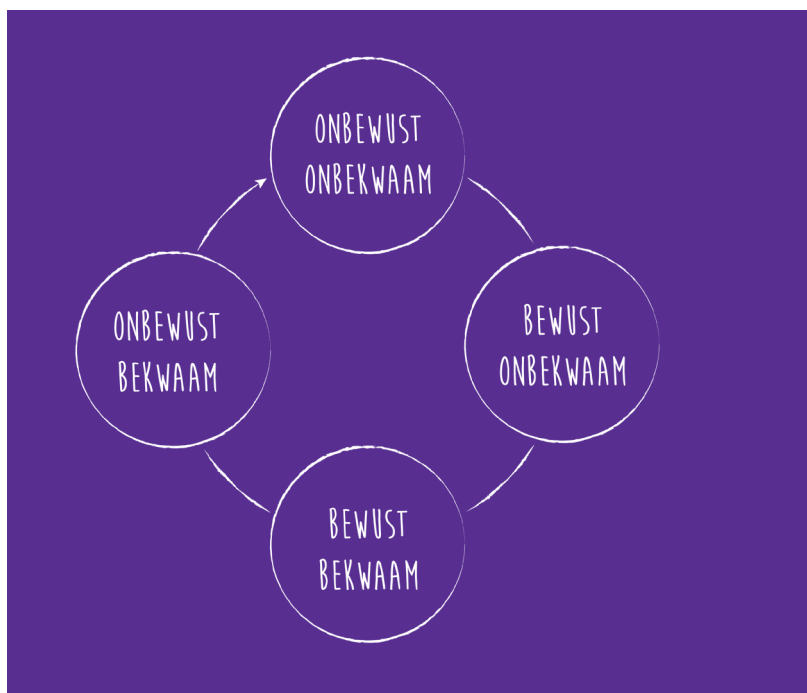
- Digiholics: bij hen kan de ontwikkeling van digitale technologie niet snel en niet ver genoeg gaan: 17%.
- Techfan: digitale technologie staat in het teken van plezier: 30%.
- Bijbener: oordeelt vooral vanuit functionele overwegingen en wil graag blijven op het gebied van ontwikkelingen om niet de kans te lopen achterop te raken in de maatschappij: 21%.
- Digibeet: staat enigszins terughoudend tegenover digitale technologie en vindt dat het het gemak moet dienen en niet te veel moeite moet kosten: 23%.
- Digidonts: moeten er weinig van hebben, maar doen wel mee met een mobiele telefoon en soms digitale camera: 9%.

(Wobben, 2006)



VERANDERING ALS LEERPROCES

Het omgaan met organisatieveranderingen is een leerproces voor de organisatie en haar medewerkers. De stappen die medewerkers doorlopen om iets nieuws eigen te maken zien er als volgt uit. In eerste instantie zijn mensen zich nog niet bewust dat zij kennis of competenties missen. Hier moeten zij allereerst bewust van gemaakt worden. Vervolgens kunnen de medewerkers geïnformeerd of geschoold worden over het onderwerp. In dit geval Het Nieuwe Werken en sociaal intranet. Uiteindelijk wordt het de medewerker zijn tweede natuur en is onbewust bekwaam in de nieuwe werkwijzen. (Koeleman, 2013)

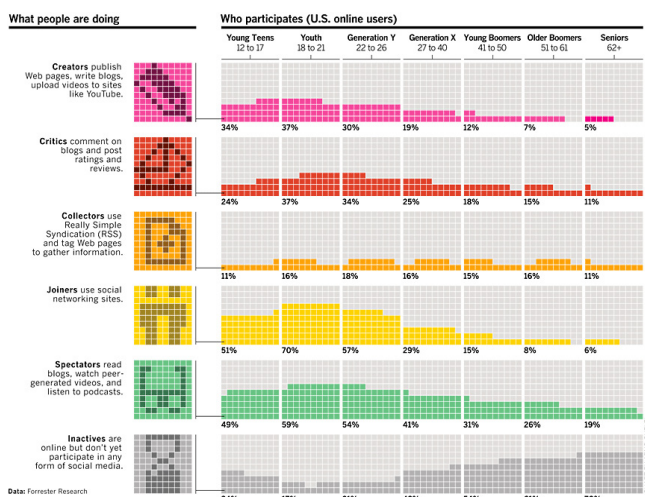


LEEFTIJD EN SOCIAL MEDIA

Het gedrag in social media lijkt in relatie te staan tot leeftijd. Dit blijkt uit het onderzoek 'Social Technographics' van het internationale technische onderzoeksbureau Forrester in 2007 (Forrester, 2007). Op Frankwatching wordt de volgende uitkomst van het onderzoeksrapport uitgelicht door Frank Janssen, Editor in Chief en uitgever van Frankwatching. Op het gebied van participatie op sociale netwerken zijn er grote verschillen tussen diverse leeftijdsgroepen:

- Young Teens (12 - 17 jaar): 66% actief
- Youth (18 - 21 jaar): 83% actief
- Generation Y (18 - 26 jaar): 79% actief
- Generation X (27 - 40 jaar): 58% actief
- Young Boomers (41 - 50 jaar): 46% actief
- Older Boomers (51 - 61 jaar): 39% actief
- Seniors (62+): 30% actief

Wanneer je nog gedetailleerder kijkt naar het gedrag van de internetgebruikers wordt het verschil tussen de leeftijdsgroepen nog duidelijker. De groep tussen 18 en 21 jaar is op alle vlakken het meest actief met creëren van content, het reageren op content, het lid worden van sociale netwerken en het lezen en bekijken van content. Mensen die ouder zijn, maken een stuk minder gebruik van de mogelijkheden van social media (Janssen, 2008).



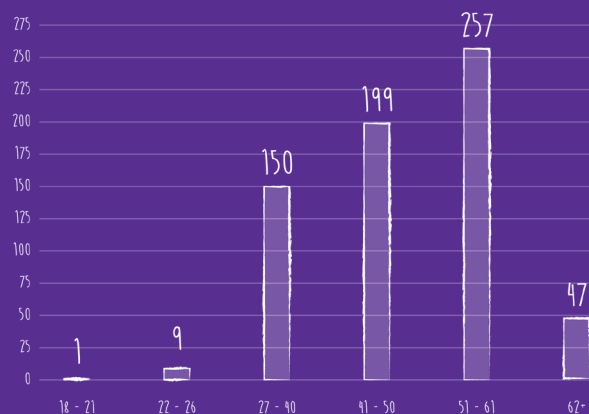
GEMIDDELDE LEEFTIJD MEDEWERKERS GEMEENTE

Bij de gemeente Leidschendam-Voorburg ligt de gemiddelde leeftijd van de medewerkers vrij hoog. Dit kan dus invloed hebben op hoe goed het sociale intranet wordt geaccepteerd en gebruikt. Het grootste deel van de organisatie valt in de leeftijdscategorie 51-61, ook wel de older boomers

genoemd in het onderzoek van Forrester. Volgens het onderzoek is maar liefst 61% van de mensen in deze leeftijdscategorie niet actief op internet. Degenen die wel actief zijn lezen en bekijken vooral content van anderen, maar plaatsen zelf vrijwel niets. Mensen binnen de leeftijdscategorie 41-51 zijn maar iets actiever. Binnen de leeftijdscategorie 27-40 zijn meer mensen actief op internet, tevens plaatsen en reageren zij vaker dan de oudere groepen en zijn veel van hen lid van online communities. Binnen de leeftijdscategorie 22-26 en 18-21 is het meest activiteit op internet. Veel mensen van deze leeftijd creëren eigen content, zijn lid van online communities en geven reacties op andermans content. Bij de gemeente Leidschendam-Voorburg zijn er maar 10 medewerkers die binnen die leeftijdscategorieën vallen.

Uit deze cijfers kun je concluderen dat veel oudere medewerkers minder actief zullen zijn met social media toepassingen. Het kan daarom lastig worden om deze medewerkers actief te krijgen op 'Wij van LV'.

LEEFTIJDVERDELING MEDEWERKERS GEMEENTE LEIDSCHENDAM-VOORBURG



OVER LEIDSCHENDAM-VOORBURG

De gemeente Leidschendam-Voorburg is in 2002 ontstaan uit een fusie tussen de twee gemeenten Leidschendam en Voorburg. De gemeente telt ongeveer 73.000 inwoners en omschrijft haar organisatievisie als volgt:

“Leidschendam-Voorburg is een aantrekkelijke groene woongemeente die financieel gezond is en de lasten voor inwoners laag wil houden. Onze organisatie is er voor de mensen die in Leidschendam-Voorburg wonen, werken en verblijven, dat is het thema voor alle medewerkers. Iets formeler gezegd: ‘De ambtelijke organisatie werkt aan de door het bestuur vastgestelde ambities voor inwoners, bedrijven en gasten’. Hoe? Door onder steeds veranderende omstandigheden ons werk te doen door: Vertrouwen geven, Verantwoordelijkheid nemen en Verbinding maken. Als moderne overheid maken wij proactief deel uit van de voortdurend veranderende maatschappij.”

(Gemeente Leidschendam-Voorburg, 2013)

Bij de gemeente Leidschendam-Voorburg staat de burger centraal. De gemeente is er immers voor de burger en niet andersom. De werknemers van de gemeente staan dan ook in dienst van de burger en werken niet puur voor hun eigen afdeling. (Gemeente Leidschendam-Voorburg, 2013)

Volgens communicatieadviseur Josien Post betekent de visie het volgende voor de organisatie: “De organisatie wil dat de blik van de ambtenaren nog meer naar buiten wordt gericht. Ze ontwikkelen het beleid niet langer voor de burger, maar in samenwerking met de burger.” (Post, 2014)

Leidschendam-Voorburg is een gemeente die naar eigen zeggen voortdurend in ontwikkeling is en actief op zoek gaat naar nieuwe oplossingen. De dienstverlening naar de burger toe wordt bijvoorbeeld steeds meer digitaal. De gemeente wil klaar zijn voor de veranderingen en wil mee-ontwerpen aan de toekomst om de burger van betere dienstverlening te voorzien. Daarom werkt de gemeente hard aan talentontwikkeling van haar medewerkers en zoekt actief naar moderne oplossingen om de organisatie vorm te geven. De directie staat open voor nieuwe toepassingen, vertrouwt haar medewerkers, verwacht dat zij hun eigen verant-

woordelijkheid nemen én wil zorgen voor goede verbindingen tussen medewerkers en afdelingen (gemeente Leidschendam-Voorburg, 2013).

ORGANISATIESTRUCTUUR

De gemeenteraad staat bovenaan in de organisatie, de samenstelling hiervan wordt eens in de vier jaar bepaald op basis van de gemeenteraadsverkiezingen. De gemeenteraad wordt ambtelijk ondersteund door de griffie. Het dagelijks bestuur bestaat uit het college van burgemeester en wethouders. Het college bepaalt tevens het personeelsbeleid van de organisatie. De concerndirectie en de concerncontroller zijn verantwoordelijk voor het aansturen van de ambtelijke organisatie, oftewel de verschillende afdelingen van de gemeente Leidschendam-Voorburg. De afdelingen worden ieder aangestuurd door een eigen afdelingshoofd. De afdelingen zijn op hun beurt weer onderverdeeld in teams. Deze teams zijn soms zelfsturend, zoals team communicatie, andere teams worden gestuurd door een teamleider.

LEGENDA

SCC: Strategie Communicatie en Control

Afdelingshoofd Michiel Gorsse

SMO: Sociaal Maatschappelijke Ontwikkeling,

Afdelingshoofd Caroline Luberti

RO: Ruimtelijke Ontwikkeling,

Afdelingshoofd Jan van Hemert

HH: Handhaving

Afdelingshoofd Maura Meijer

KCC: Klant Contact Centrum

Afdelingshoofd Harry Slump

SB: Stadsbeheer

Afdelingshoofd Rob Gussekloo

W&I: Werk en Inkomen

Geen afdelingshoofd

FZ: Facilitaire Zaken

Afdelingshoofd Peter Wassenaar

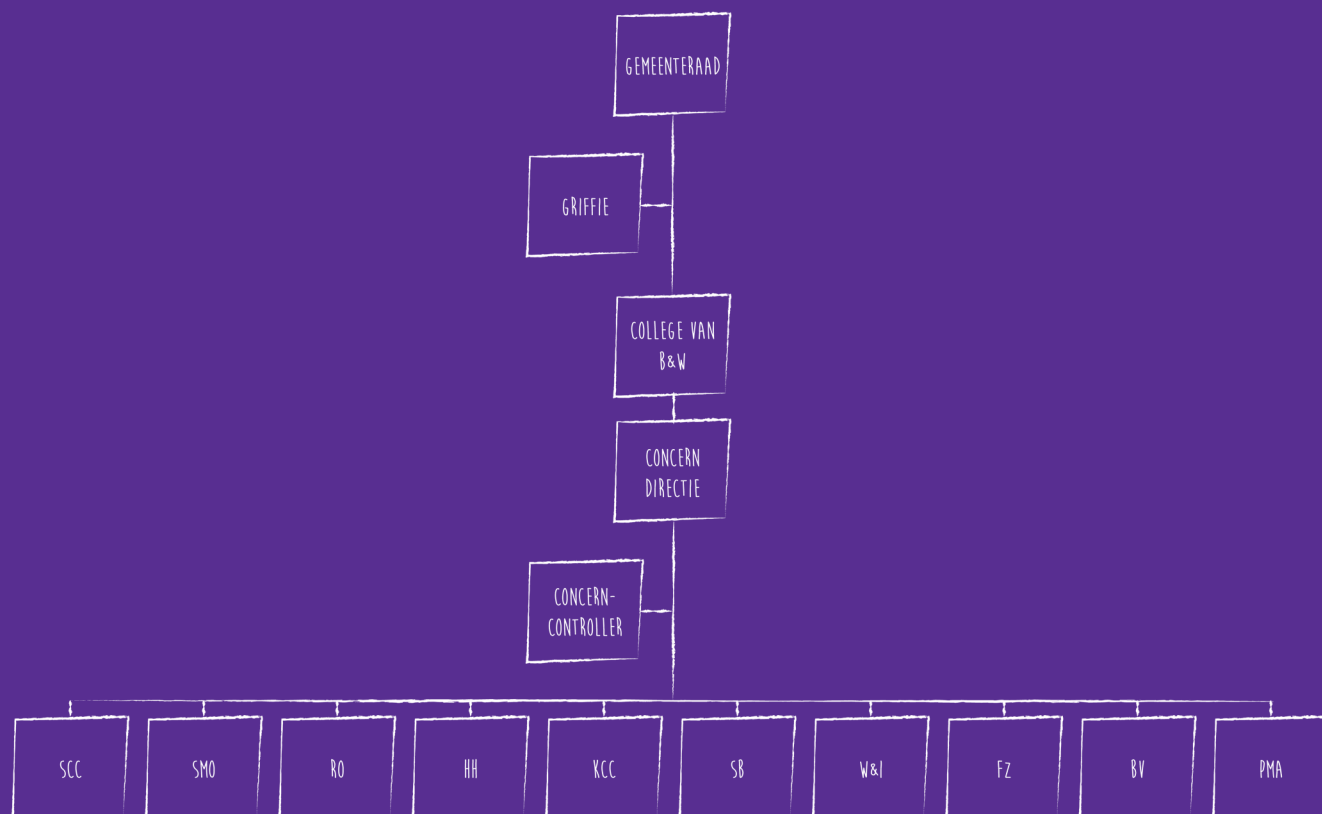
BV: Bedrijfsvoering

Afdelingshoofd Dick Scheper

PMA: Projectmanagement en -advies

Afdelingshoofd Glenn Boere

(gemeente Leidschendam-Voorburg, 2013)



OP ZOEK NAAR EFFICIËNTIE

De gemeente is op zoek gegaan naar manieren waarop de dienstverlening efficiënter ingericht kan worden. Om financiële redenen heeft in april 2013 een reorganisatie plaats gevonden. De organisatie ging toen van 17 naar 10 afdelingen. (zie organogram) Ook werd er gekeken hoe de organisatie met minder middelen dezelfde doelen kan bereiken. Naar het voorbeeld van veel andere gemeenten in Nederland is in april 2013 besloten dat de organisatie over gaat naar Het Nieuwe Werken en startte de gemeente met het programma de Moderne Overheid. De organisatie heeft Brigit de Klerk als programmamanager van het programma De Moderne Overheid aangewezen. Zij heeft de volgende visies voor de gemeente geformuleerd. (Post, 2014)

VISIE OP DE MODERNE OVERHEID

“Als Moderne Overheid zijn wij in staat om te reageren op ontwikkelingen en trends in onze omgeving. Vanuit Vertrouwen geven, Verantwoordelijkheid nemen en Verbinding maken, stellen wij de burger centraal, zijn we een moderne innovatieve werkgever, zijn we een lerende organisatie en zijn we een excellente regieorganisatie.” (Klerk, 2014)

VISIE OP HET NIEUWE WERKEN

“Door onze medewerker, op basis van vrijheid en verantwoordelijkheid, de keuze te geven hoe en waar hij zijn werk doet, zijn wij in staat onze strategische doelen (dienstverlening digitaal tenzij, een flexibele regieorganisatie) te verwezenlijken.” (Klerk, 2014)

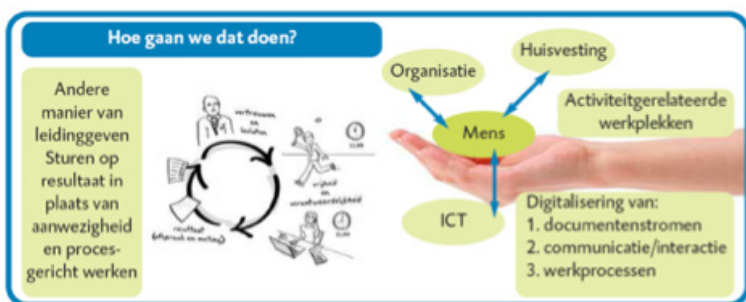
INSPelen OP VERANDERINGEN

Met Het Nieuwe Werken wil de gemeente inspelen op de volgende veranderingen in de omgeving: (Klerk, 2014)



WAT BETEKENT HET NIEUWE WERKEN VOOR DE GEMEENTE LEIDSCHENDAM-VOORBURG?

Bij het implementeren van Het Nieuwe Werken bij de gemeente komen de mensen, dus de medewerkers, centraal te staan. De organisatie, huisvesting en de ICT-voorzieningen ondersteunen hen bij Het Nieuwe Werken. Daarnaast wordt er op een andere manier leiding gegeven, namelijk door te sturen op resultaat.



(B. de Klerk, 2014)

PLAATSONAFHANKELIJK

Op dit moment hebben medewerkers de mogelijkheid om thuis te werken. Veel werkplekken op kantoor zijn door dit thuiswerken en parttime dienstverbanden leeg. Daarom verbouwt de gemeente twee panden en maakt ze geschikt voor Het Nieuwe Werken. Niemand heeft daar meer een vaste werkplek. De huisvesting wordt ingericht op flexibel werken. De verschillende werkplekken in de panden zijn aangepast aan diverse activiteiten, zoals vergaderen, bellen, samenwerken of geconcentreerd alleen werken. (Klerk, 2014)

Een aantal medewerkers van de gemeente zijn al gewend om te flexwerken. Ze werken op verschillende locaties en gaan soms nog thuis door met het afmaken van werk. Veel collega's beweren dat Het Nieuwe Werken niet mogelijk is voor hun functie. "Ik heb een speciaal scherm nodig", "Wat als ik geen plek kan vinden?", "Ik wil gewoon rustig werken", "Op verschillende locaties werken kan ik niet met mijn functie" en "Wat doe ik met mijn ergonomische muis?" zijn voorbeelden van veel gehoorde vragen en opmerkingen in de wandelgangen.

PAPIERLOOS

Het Nieuwe Werken betekent voor de gemeente Leidschendam-Voorburg om te beginnen papierloos werken. Dit bespaart een hoop kosten en is bovendien beter voor het milieu. Allereerst is het papieren personeelsblad geschrapt. Nu kunnen de medewerkers het magazine in een bladerbare PDF lezen. Langzaam worden de medewerkers gestimuleerd om hun documenten te digitaliseren en geen nieuw papier meer naar binnen te halen. Ter vervanging van het papier krijgen de medewerkers een iPad om hun notities overal mee naartoe te nemen. In de nieuwe gebouwen is beperkte ruimte voor het bewaren van dossiers. (Klerk, 2014)

OUDE INTRANET IS VERVANGEN

De gemeente Leidschendam-Voorburg werkte tot maart 2014 met een intranet dat gebouwd is in het Content Management Systeem Smartsite. Het was puur een informatiebron voor de medewerkers. Zij konden geen content wijzigen of erop reageren. Alleen op de blogpagina was de mogelijkheid om een reactie plaatsen.

De content werd bijgehouden door een aantal webredacteurs in de organisatie. In 2004 heeft de directie besloten dat iedere afdeling verantwoordelijk is voor zijn eigen inhoud in Smartsite. Team communicatie was daar vanaf dat moment niet meer verantwoordelijk voor. Elke afdeling heeft toen een eigen webredacteur aangeleverd die het onderhouden van intranet als extra taak bovenop de eigen werkzaamheden kreeg. Deze webredacteurs hebben vervolgens geleerd hoe ze met Smartsite om moeten gaan. Echter bleek dat zij niet allemaal even actief bezig zijn met het onderhouden van de teksten. (Post, 2014)

WEB 2.0: CREËREN EN REAGEREN

Ondertussen is de wereld flink in beweging geweest. Internet is niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Steeds meer mensen maken gebruik van nieuwe media toepassingen. Mensen wennen aan het idee dat ze overal online op kunnen reageren. Steeds meer mensen maken gebruik van social media zoals Facebook en Twitter om contact te maken met anderen. Daarnaast geven steeds meer andere websites de mogelijkheid om interactie aan te gaan. Je kunt een recensie plaatsen bij een boek op bol.com, laten weten dat je dat recept van Miep op Smulweb echt heel lekker vindt of bijvoorbeeld

een vraag plaatsen over je nieuwe tablet op het Samsung forum.

Online creëren en reageren hoort helemaal bij de huidige tijdsgeest. Het is dus eigenlijk gek dat reageren op intranet van gemeente Leidschendam-Voorburg nog niet mogelijk was. Er staat informatie die is aangeleverd door je eigen collega's, maar toch is het niet mogelijk om er iets aan te wijzigen of je eigen visie hierop te geven. "Dat moet anders," aldus de directie van de gemeente Leidschendam Voorburg. Bovendien moest de gemeente op zoek naar een manier om de samenwerking tussen afdelingen te verbeteren, de hiërarchie te doorbreken en de blik meer naar buiten te richten. (Post, 2014)

Daarom is de gemeente in oktober 2011 gestart met experimenteren met Yammer. Dit sociale platform werd naast het klassieke intranet gebruikt onder ongeveer 40 medewerkers. De medewerkers verloren echter binnen een jaar hun interesse in het werken met Yammer. Het platform raakte in een neerwaartse spiraal: er werden minder berichten geplaatst, waardoor de medewerkers ook minder de neiging kregen om terug te keren naar het platform. Uiteindelijk is het volledig doodgebloed. Na december 2012 werd het vrijwel niet meer bezocht. (Post, 2014)

SOCIAAL INTRANET: WIJ VAN LV

In december 2013 is de gemeente Leidschendam-Voorburg een contract aangegaan met Winkwaves, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het ontwikkelen van een sociaal intranet, toegepast op verschillende organisaties. De tool "Wij van LV" geeft de medewerkers de mogelijkheid om met elkaar te delen wat er buiten de muren van het gemeentehuis speelt. Daarnaast moet medewerkers ondersteunen bij het contact houden met collega's tijdens Het Nieuwe Werken. (Post, 2014) Het is echter aan het team communicatie om te stimuleren dat het sociaal intranet door medewerkers wordt gebruikt om op actieve wijze met elkaar verbonden te blijven.

Op 31 maart heeft de hele organisatie toegang gekregen. Het oude intranet wordt niet meer up-to-date gehouden en wordt stapsgewijs uitgeschakeld. Als alles verloopt volgens plan wordt in december 2014 definitief de stekker uit het oude intranet ge-

trokken. (Post, 2014)

Sinds de gemeente Leidschendam-Voorburg is gestart met Wij van LV in week 48 van 2013, is het aantal leden sterk gestegen. De personen die als eerste het platform betraden waren echter wel actiever dan de leden die later pas aansloten. Zij zijn minder betrokken bij het platform. Het aantal bijdragen en actieve mensen stijgt wel, maar qua percentage van het totaal is er een daling te zien. Het percentage van leden met bijdragen en een eigen profielfoto is bijvoorbeeld in de maand maart 2014 gedaald.

In de beginfase van het sociaal intranet bij de gemeente Leidschendam-Voorburg bleek dat er nog veel begeleiding nodig is. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de afdelingen zelfstandig met het platform gaan werken. Wel is al duidelijk dat veel bijdragen van mensen gewaardeerd worden. Of die nu afkomstig zijn van een manager of een medewerker.

Een aantal mensen zijn enthousiast over het werken met het nieuwe platform. Maar in de wandelingen is ook een tegengeluid te horen. Sommige mensen voelen niet de behoefte om "alles maar te delen", en beginnen er daardoor bij voorbaat niet aan. Ook ervaren veel collega's het systeem als chaotisch en onoverzichtelijk. Dit kan komen door een gebrek aan kennis over het systeem of door het gebrek aan gebruiksvriendelijkheid. Daarnaast kan het natuurlijk ook een kwestie van wennen zijn. Om de organisatie op weg te helpen op het platform zijn er voor een aantal afdelingen een inspiratiesessie of een workshop georganiseerd. Dit is echter lang niet bij alle afdelingen gebeurd.

DE VERANDERSTRATEGIE

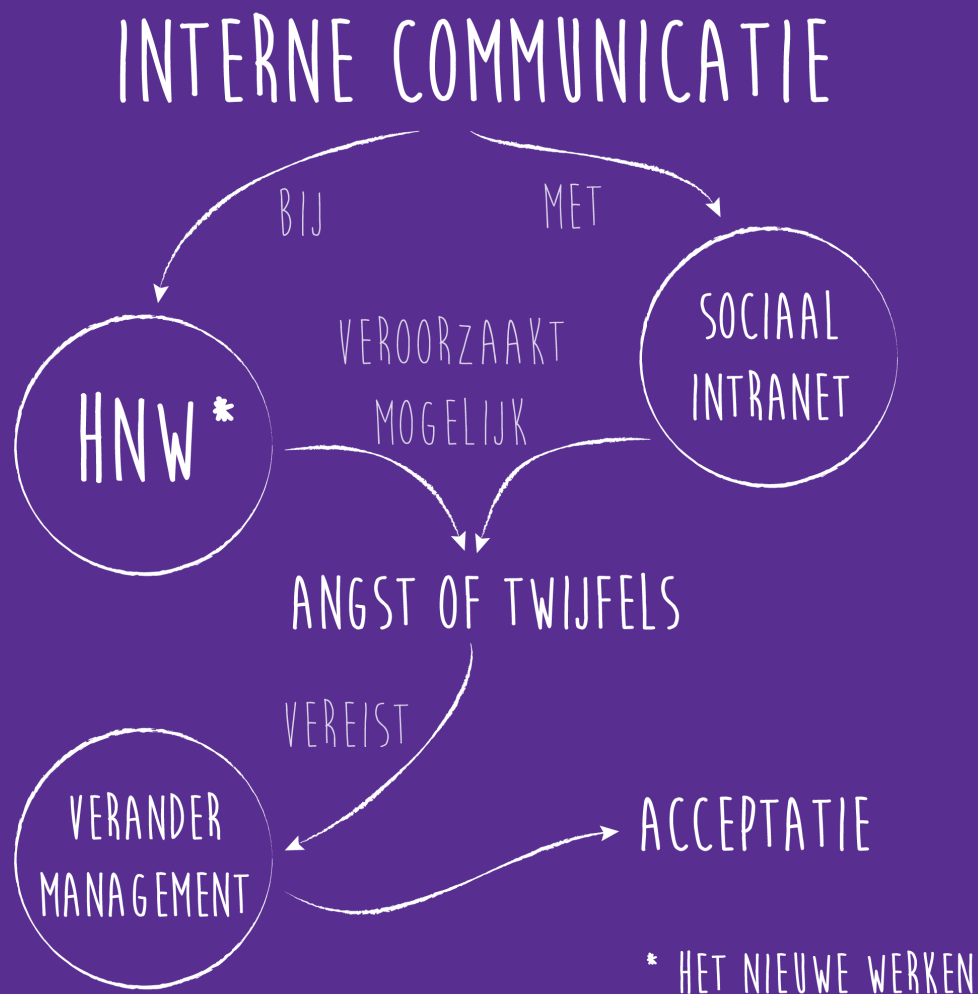
Om Het Nieuwe Werken waar te maken is het programma ‘De moderne overheid’ opgericht. In dit programma werken collega’s van verschillende afdelingen met elkaar samen aan de verschillende domeinen die onderdeel zijn van Het Nieuwe Werken:

- Sprongsgewijs digitaal: zorgt dat papier binnenkort niet meer nodig is;
- De mens in het nieuwe werken: zorgt ervoor dat medewerkers bewust worden van de positieve kant van Het Nieuwe Werken;
- Facilitaire zaken voor Het Nieuwe Werken: zorgt voor goede voorzieningen in het nieuwe pand;
- ICT in Het Nieuwe Werken: zorgt voor goede voorzieningen om veilig op afstand te kunnen werken.

Het programma ‘De moderne overheid’ organiseert dikwijls bijeenkomsten voor “de vrienden van Het Nieuwe Werken.” Deze groep bestaat uit enthousiaste mensen vanuit de hele organisatie die mee willen denken over Het Nieuwe Werken. Binnen hun eigen afdeling fungeren de “vrienden” als ambassadeurs. Hiermee werkt het programma volgens een bottom-up strategie.

Naast de sessies met de “vrienden” heeft het programma twee sessies georganiseerd voor leidinggevenden. Tot de komst van het sociale intranet verspreidde het programma via e-mail digitale nieuwsbrieven. Sinds de officiële lancering van het sociale intranet zijn de nieuwsbrieven te vinden in de groep “De moderne overheid.” Op deze pagina worden ook andere berichten over Het Nieuwe Werken geplaatst. Deze worden echter maar door een klein deel van de organisatie gelezen. Het artikel “Het nieuwe werken steeds concreter” van Marja Oudshoorn is bijvoorbeeld een maand na het plaatsen nog maar 150 keer bekeken. (Oudshoorn, 2014)

CONCEPTUEEL MODEL



VITLEG CONCEPTUEEL MODEL

Dit onderzoek valt onder het discipline interne communicatie. Bij veranderingen in een organisatie is goede begeleiding nodig voor de medewerkers. Bij de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt een nieuw sociaal intranet opgebouwd, daarnaast gaat de organisatie over naar Het Nieuwe Werken. Deze veranderingen kunnen geaccepteerd worden door de medewerkers, maar er kan ook weerstand zijn in de vorm van angst, onzekerheid en kritiek. Het is goed om in kaart te brengen welke gevoel er heerst. Daardoor is het mogelijk om een goede strategie voor de interne communicatie en verandermanagement op te stellen en erachter te komen hoe de organisatie voor positieve ervaring van de veranderingen kan zorgen.

ONDERZOEKSVRAAG

Hoe kan de afdeling Communicatie zorgen voor een positieve introductie van Het Nieuwe Werken waarbij Wij van LV voor verbinding zorgt en als ondersteuning centraal staat?

DEELVRAGEN

1. Welke elementen dragen bij aan de acceptatie van veranderingen zoals Het Nieuwe Werken en het sociale intranet?
2. Welk gevoel heerst er binnen de gemeente Leidschendam-Voorburg over Het Nieuwe Werken en het nieuwe sociale intranet 'Wij van LV'?
3. Hoe hebben andere organisaties Het Nieuwe Werken georganiseerd en geïntroduceerd?
4. Hoe reageerden hun medewerkers op die verandering?
5. Hoe houden andere organisaties de medewerkers betrokken bij hun collega's?
6. Hoe zetten andere organisaties de tool 'Wij van Winkwaves' of een ander sociaal intranet in?
7. Hoe stimuleren zij het gebruik hiervan?
8. Welke andere middelen kunnen medewerkers naar het sociaal intranet trekken?
9. Hoe neem je twijfels en angsten van medewerkers ten opzichte van het sociaal intranet en Het Nieuwe Werken weg?

METHODE VAN ONDERZOEK

Om de deelvragen te beantwoorden en een oplossing te zoeken voor de probleemstelling werd bij dit onderzoek de volgende methode gebruikt:

DESKRESEARCH

Met deskresearch is achterhaald welke strategieën voor communicatie bij verandermanagement er zijn en welke goed aansluiten bij de veranderingen die plaatsvinden bij de gemeente. Ook werd een overzicht gemaakt van de bedrijven en organisaties die Het Nieuwe Werken of sociaal intranet toepassen. Deze organisaties werden vervolgens benaderd voor een interview.

FOCUSGROEPEN

Om erachter te komen welke twijfels er binnen de organisatie heersen ten opzichte van Het Nieuwe Werken en het nieuwe intranet is een focusgroep gebruikt. Hiervoor zijn 21 medewerkers van de verschillende afdelingen uitgenodigd. Uiteindelijk deden er 6 medewerkers mee aan de focusgroep. Onder hen waren een medewerker van Projectmanagement en -advies, een managementassistente, een medewerker Stadsbeheer uit het team planning en coördinatie, een griffiemedewerkster, een voorman van Stadsbeheer en een medewerkster Facilitaire Zaken. De deelnemers waren ervan op de hoogte dat de informatie die zij deelden, anoniem verwerkt werd. Daarnaast is hen verteld dat de onderzoeksresultaten kunnen helpen om te achterhalen waar de organisatie nog uitleg en ondersteuning nodig heeft in de overgang naar Het Nieuwe Werken en het in gebruik nemen van het sociale intranet.

EXTERNE INTERVIEWS

Voor het onderzoek zijn verschillende organisaties benaderd die Het Nieuwe Werken al hebben ingevoerd en/of werken met een sociaal intranet. De organisaties die over een eigen sociaal intranet beschikken, hebben niet op de oproep gereageerd. Uiteindelijk zijn er acht interviews afgenomen bij andere organisaties die Het Nieuwe Werken al hebben ingevoerd. Daarnaast werd er een interview afgenomen met een expert op het gebied van interne

sociale media. Bij de organisaties waren mensen van verschillende functies verantwoordelijk voor het invoeren van Het Nieuwe Werken. De communicatieafdeling speelde niet altijd een grote rol. Daarom is er niet alleen gesproken met communicatieprofessionals. Bij gemeente Oss waren zelfs helemaal geen communicatieprofessionals betrokken bij het traject.

De personen die bij de organisaties werden geïnterviewd zijn:

- Martine van den Brand
Facilitair Beleidmedewerker bij gemeente Oss
- Caroline Hovenkamp
Programmaleider Het Nieuwe Werken bij gemeente Eindhoven
- Liesbeth Werleman
Senior communicatieadviseur en trainer bij gemeente Rotterdam
- Monique Neve
Senior Communicatieadviseur en woordvoerder bij gemeente Gouda
- Sheila Hussainali
HR Consultant bij gemeente Gouda
- Margreet Ruysbroek
Communicatieadviseur bij Dunea
- Marijke Koopman
Communicatieadviseur bij Dunea
- Hanneke Dam
Hoofd Informatiecentrum bij de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
- Michiel Ykema
Senior programmamanager Sterk Werk bij Delta Lloyd
- Johan Marijt
Huismeester bij MN

Naast de interviews die werden afgenomen bij de organisaties die Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd is met een expert op het gebied van interne sociale media gesproken. Peter Haan is de eigenaar van het bedrijf Evolve. Zijn bedrijf helpt organisaties om hun sociale intranet op een goede manier te implementeren. Ook helpt Evolve bij het verbinden en betrokken houden van medewerkers bij de verschillende social media tools die organisaties inzetten.

VERANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN EN METHODE

VAN ONDERZOEK

Om tot een juiste oplossing te komen bij de onderzoeksvraag moet allereerst onderzocht worden welke twijfels of angsten er leven binnen de organisatie. Er is binnen de organisatie namelijk nog geen uitgebreid onderzoek gedaan naar het gevoel wat de medewerkers hebben bij Het Nieuwe Werken en het sociale intranet. Als dit achterhaald wordt, weet de afdeling communicatie welke twijfels er weggenomen kunnen worden of waar ondersteuning van de medewerkers nodig is.

Door ook de aanpak van andere bedrijven te onderzoeken, kan achterhaald worden of de situatie bij de gemeente bijzonder is of dat medewerkers bij andere organisaties dezelfde angsten en twijfels hadden. Ook hebben de andere organisaties wellicht manieren gevonden om medewerkers mee te krijgen in de veranderingen.

GEEN ENQUÊTES

Er is bewust gekozen om geen enquêtes af te nemen omdat hierbij niet goed doorgevraagd kan worden naar achterliggende gedachten. Wanneer iemand bij een enquête een sociaal gewenst antwoord geeft, is het niet mogelijk de werkelijke gedachte te achterhalen. Tevens is het bij dit onderzoek noodzakelijk om veel open vragen te stellen. Daarom is er gekozen voor focusgroepen en interviews. Op die manier kunnen de collega's beter een eigen inbreng geven, of dit nu kritiek, een wens of juist een oplossing is. Hetzelfde geldt voor de externe partijen die werden geïnterviewd. (Saunders, 2009)

RESULTATEN

FOCUSGROEP

De deelnemers in de focusgroep waren niet erg positief over Het Nieuwe Werken en het sociale intranet. Slechts één van hen was overwegend positief over Het Nieuwe Werken. De rest was sceptisch of zelfs heel negatief. Zij vonden het lastig om een voorstelling te maken van hoe het werk er straks uit zou komen te zien. Ook waren zij het niet met elkaar eens over wat de bedoeling van flexwerken is. De een dacht dat je dan zomaar overal mag gaan zitten, de ander dat je binnen je afdelingsvlek moet blijven, tenzij je afspraken op een andere afdeling hebt. Ze verwachten dat de toepasbaarheid van Het Nieuwe Werken per afdeling sterk zal verschillen. De Griffie en de managementassistenten zouden er bijvoorbeeld weinig mee kunnen, maar voor de afdeling Projectmanagement en -advies werkt het juist heel goed.

De meningen over de informatievoorzieningen verschillen. De managementassistente denkt bijvoorbeeld dat ze niet zou weten Wat Het Nieuwe Werken was als ze niet zo nauw met de directie samen zou werken. De medewerker van de Griffie vindt juist dat er veel energie is gestoken in het op de hoogte houden van de medewerkers. De informatie wordt echter wel alleen digitaal aangeboden. Dat past volgens een voorman van Stadsbeheer niet bij zijn afdeling. Zijn medewerkers, die nooit met computers werken, worden nu gedwongen om op die manier op de hoogte te blijven.

Over flexibele werktijden is de medewerker PMA erg enthousiast. Zo kun je immers je drukke tijden met overuren weer compenseren als het wat rustiger is. Daarnaast maak je makkelijker contact met andere afdelingen als je op verschillende plaatsen kunt werken. De medewerker van de Griffie denkt juist dat het veel frustratie op kan leveren, omdat er niet duidelijk is wie waar en wanneer werkt. Daarnaast is ze bang haar directe collega's uit het oog te verliezen. Ze vindt het juist fijn dat ze nu samen op een kamer zitten. In thuiswerken gelooft zij niet. De medewerker Stadsbeheer denkt ook dat je hiermee de controle verliest. Bovendien is het met thuiswerkdagen nog lastiger om vergaderingen in te plannen, verwacht de managementassistente.

Toch denkt zij wel dat het ziekteverzuim minder wordt: "Als je je niet zo lekker voelt kun je een pyjamadag houden en thuis werken, dan hoef je je niet ziek te melden." De aanwezige medewerkster Facilitaire Zaken is het meest negatief over Het Nieuwe Werken. Ze vindt het wisselen van plek dan ook totale onzin.

"HET IS WEL LEUK DAT IEDEREEN ER WAT OP KAN PLAATSEN, JE HOEFT NIET EERST LANGS EEN WEBREDACTIE"

- EEN GRIFFIEMEDEWERKSTER

Over het sociale intranet is iedereen het eens: "het is te chaotisch." Er staat heel veel informatie door elkaar in de verschillende blokken. Bovendien worden er naar hun mening teveel onzinberichtjes geplaatst. Berichten over eendjes in de sloot vinden zij bijvoorbeeld niet nuttig. De medewerker Stadsbeheer vraagt zich dan ook af of de mensen die dat soort berichten plaatsen niets beters te doen hebben. Hoe chaotisch het ook is, "het is wel leuk dat iedereen er wat op kan plaatsen, je hoeft niet eerst langs een webredactie," vindt de griffieme medewerker. Ook de medewerker van PMA is hier positief over: "zelf bepalen wat je plaatst, dat past goed bij Het Nieuwe Werken," maar ook hij vindt de indeling erg ongelukkig. Daarnaast verwacht hij dat mensen makkelijker contact zoeken door in de wie-is-wie te zoeken op expertises. De griffieme medewerker beweert echter dat ze nog nooit van deze functie heeft gehoord: "Al die mogelijkheden die jij nu noemt, die hebben wij nog niet gevonden." De rest van de aanwezigen zijn het met haar eens.

Over de aftrap van het sociale intranet is niemand positief. Degenen die aanwezig waren, vonden het zonde van hun tijd. De managementassistente heeft de bijeenkomst overgeslagen in verband met de bezetting, maar hoorde later dat zij niets gemist had. De medewerker van PMA vond de bijeenkomst voor zijn afdeling veel nuttiger: "Daar hebben we veel uitleg gehad."

De griffieme medewerker vindt het ook fijn dat er ie-

mand op de afdeling langs kwam om wat over het nieuwe sociale intranet te vertellen. Toch had ze ook graag een papieren handleiding gekregen. Ze vindt dat het duidelijker had moeten zijn dat iedereen zijn eigen wie-is-wie gegevens moet invullen. Want veel van die informatie ontbreekt nu. De overige medewerkers die meededen aan de focusgroep hebben vooralsnog geen uitleg op de afdeling gekregen.

INTERVIEWS OVER HET NIEUWE WERKEN

De antwoorden op de interviewvragen voor de acht verschillende organisaties die werken volgens het principe van Het Nieuwe Werken, lopen niet ver uiteen. Bij zes van de acht is Het Nieuwe Werken ingestoken als een manier om te besparen. Alleen bij de gemeente Oss en bij Delta Lloyd was dit niet het geval. De associatie van bezuinigingen bij Het Nieuwe Werken kan volgens Caroline Hovenkamp, programmaleider Het Nieuwe Werken bij gemeente Eindhoven, tegen je werken. Toch moet je volgens haar deze doelstelling niet proberen te verbergen. Ook bij de andere organisaties vinden de geïnterviewden dat je eerlijk moet zijn over de bezuiniging: “Wees daar wel gewoon open en transparant over, want mensen prikken daar toch doorheen. Je kunt proberen het zo leuk mogelijk te maken, maar ga Het Nieuwe Werken niet promoten alsof het niets op hoeft te leveren,” zegt Martine van den Brand, facilitair beleidsmedewerker bij gemeente Oss.

“JE KUNT PROBEREN HET ZO LEUK MOGELIJK TE MAKEN, MAAR GA HET NIEUWE WERKEN NIET PROMOTEN ALSOF HET NIETS OP HOEFT TE LEVEREN”

*- MARTINE VAN DEN BRAND,
BELEIDSMEDWERKER BIJ GEMEENTE OSS*

Ook vinden de geïnterviewden bij alle organisaties het belangrijk om het hoger management en de leidinggevendenden bij de veranderingen te betrekken. Johan Marijt, huismeester bij MN, geeft toe dat dat

zij pas te laat zijn aangehaakt en dat in het begin te weinig is gecommuniceerd over de veranderingen. Daardoor heerst er nu nog veel onduidelijkheid binnen de organisatie over hoe je nu hoort te werken in het nieuwe kantoorconcept. Dunea staat hier recht tegenover. Vanaf het moment dat de weg naar Het Nieuwe Werken begon, kregen de leidinggevendenden een bevoorrechte positie. Zij ontvingen als eersten al het nieuws en werden ondersteund in hoe zij dit met hun afdeling konden delen. Op deze manier zijn er geen onduidelijkheden binnen de teams. Tevens zorgt deze aanpak ervoor dat de leidinggevendenden eerder het goede voorbeeld zullen geven. Om onduidelijkheid te voorkomen, zijn bij alle organisaties regels opgesteld voor het gebruiken van de nieuwe ruimtes. Het is bijvoorbeeld nergens toegestaan om aan je bureau te eten, verder dienen medewerkers geen overlast te veroorzaken voor anderen. Luid bellen of hard praten met collega's is niet toegestaan bij de werkplekken. De medewerkers moeten rustig blijven of een meer geschikte plek vinden voor hun gesprek.

Zowel medewerkers als leidinggevendenden en managers werden bij de diverse organisaties ondersteund bij de overgang naar Het Nieuwe Werken met allerlei cursussen en workshops. Managers en leidinggevendenden bleken vooral behoefte te hebben aan workshops en cursussen over hoe zij na de verandering om kunnen gaan met hun medewerkers. Ze leren resultaatgericht sturen en medewerkers meer los te laten. Bij de gemeente Rotterdam was het geven van workshops aan leidinggevendenden een van de speerpunten: “Ze moeten gewoon leren loslaten en vertrouwen. Vertrouwen is heel belangrijk. Het is eigenlijk de basis van het nieuwe werken,” aldus Liesbeth Werleman - senior communicatieadviseur en trainer.

Veel organisaties liepen ertegenaan dat medewerkers het lastig vinden om elkaar aan te spreken wanneer zij ergens last van hebben. De gemeente Gouda, Eindhoven, de VNG en Dunea boden daarom workshops aan om mensen te leren elkaar aan te spreken. Bij Dunea werd zelfs een interne campagne rond dit onderwerp gelanceerd: ‘Zeg jij het?’ Hiermee zette de communicatieafdeling het elkaar aanspreken van collega's op de agenda. Naast het geven van workshops is het voor de projectteams bij veel organisaties gebruikelijk om informatiesessies te houden en om bij werkoverleg-

gen aan te schuiven. Op deze manier kan het laatste nieuws over Het Nieuwe Werken worden verteld en kunnen de medewerkers direct hun vragen stellen. Daarnaast plaatsten de organisaties veel informatie op intranet. Hier wordt vooral veel praktische informatie over de werkplekken, afspraken en technische toepassingen geplaatst. Bij Delta Lloyd werden op het intranet ook verschillende werkprofielen uiteen gezet. Volgens Michiel Ykema, senior programmamanager en veranderkundige, maak je hiermee duidelijk dat Het Nieuwe Werken voor iedereen is, maar ook dat het voor verschillende functies wat anders kan betekenen.

Bij de gemeente Rotterdam en Dunea werd ook veel informatie over Het Nieuwe Werken verspreid in de personeelsbladen. “Het personeelsblad is en blijft een hele mooie manier om informatie te delen en de actualiteit te duiden. Mensen nemen toch minder de tijd om ellenlange of inhoudelijke stukken op intranet te lezen. Intranet is perfect voor korte nieuwtjes, interactie, discussie, maar het gewone duiden en het aan het woord laten van verschillende medewerkers over een bepaald onderwerp, verschillende kanten belichten en een toekomstperspectief bieden, daarvoor is het personeelsblad wel heel belangrijk,” vindt Margreet Ruysbroek, communicatieadviseur bij Dunea. Om de medewerkers te informeren over Het Nieuwe Werken is dan ook een special van Dunea magazine gemaakt over wat Het Nieuwe Werken voor de organisatie betekent. In deze uitgave van het magazine worden onder andere veel vragen rondom Het Nieuwe Werken beantwoord, komen medewerkers aan het woord over flexwerken en is informatie over de verhuizing te lezen.

Ondanks alle communicatiemiddelen, bijeenkomsten en workshops zaten de medewerkers van de verschillende organisaties met veel vragen en soms zelfs met angsten en kritiek. Bij de VNG en Delta Lloyd vroegen medewerkers of ze gas, water en licht, een bureau en printpapier kunnen declareren als ze thuiswerken. Beide organisaties stellen hiervoor duidelijke kaders. Michiel Ykema: “Zodra je tijdens een bijeenkomst vraagt of ze wel echt willen dat het werk een bureau voor ze uitkiest, dan krabbelen ze terug, dan willen ze gewoon geld ervoor. En uiteindelijk blijkt dat ze toch het liefst aan de keukentafel zitten. In het slechtste geval ga je weg met: “jammer, maar ik snap het.” En meestal met:

“HET PERSONEELSBLAD IS EN BLIJFT EEN HELE MOOIE MANIER OM INFORMATIE TE DELEN EN DE ACTUALITEIT TE DUIDEN. MENSEN NEMEN TOCH MINDER DE TIJD OM ELLENLANGE OF INHOUDELIJKE STUKKEN OP INTRANET TE LEZEN.”

*- MARGREET RUYSBROEK,
COMMUNICATIEADVISEUR BIJ DUNEAE*

“eigenlijk ook onzin, waarom zou ik spullen krijgen.” Ook bij de VNG wordt het gesprek aangegaan met medewerkers die dit soort vragen stellen. “Je moet zowel goed luisteren als kaders stellen, zo van “dit gaan we echt niet doen,” aldus Hanneke Dam, hoofd VNG Informatiecentrum.

Bij de gemeente Oss kreeg het projectteam veel opmerkingen over het flexwerken in het gebouw: “Veel mensen kwamen met smoesjes om toch een eigen werkplek te krijgen. Bijvoorbeeld dat ze een voetenbank nodig hebben, of een ventilator, een speciale stoel, een muis, noem maar op. Wij hebben maar een stuk of vier collega's met speciaal ingerichte werkplekken vanwege slechthoofdpijn.

“VEEL MENSEN KWAMEN MET SMOESJES OM TOCH EEN EIGEN WERKPLEK TE KRIJGEN.”

*- MARTINE VAN DEN BRAND,
BELEIDSMEDWERKER BIJ GEMEENTE OSS*

of iets anders. Die plekken hebben zoveel toeters en bellen dat er niemand anders mee zou kunnen werken. Over alle andere zaken zeg ik: “stop maar in de kast, neem maar mee.” Want in principe is ons meubilair gewoon goed en daar kan 95% van

de medewerkers mee uit de voeten,” aldus Martine van den Brand, Facilitair beleidmedewerker.

Naast de vragen over materiaal is het voor medewerkers vaak lastig een voorstelling te maken bij de nieuwe manier van werken. Hierdoor kunnen zij gaan twijfelen aan het concept. Volgens Caroline Hovenkamp, programmaleider Het Nieuwe Werken bij de gemeente Eindhoven, is het in dat geval belangrijk om rekening te houden met de mensen en hen concrete voordelen van Het Nieuwe Werken aan te reiken. Het is echter wel van belang om de echte mopperaars van de rest te onderscheiden. “Als bepaalde mensen alleen mopperen om het mopperen dan kun je ze links laten liggen, maar je hebt wel de opdracht om zorgen weg te nemen. Soms komt het gemopper voort uit een bepaalde zorg,” stelt Sheila Hussainali, HR Consultant bij de gemeente Gouda.

“ALS BEPAALDE MENSEN ALLEEN MOPPEREN OM HET MOPPEREN DAN KUN JE ZE LINKS LATEN LIGGEN, MAAR JE HEBT WEL DE OPDRACHT OM ZORGEN WEG TE NEMEN.”

- SHEILA HUSSAINALI, HR CONSULTANT BIJ DE GEMEENTE GOUDA

Haar collega Monique Neve, senior communicatieadviseur en woordvoerder, vult haar aan: “Je moet er achter zien te komen waar die weerstand vandaan komt. Vaak komt het voort uit onduidelijkheden.” Naarmate de verhuizing voor de gemeente Gouda dichterbij kwam, kreeg het projectteam steeds meer vragen over wat er mee mocht. Om dit duidelijk te maken, werden er op de afdelingen meetlinten uitgedeeld. “Op die manier werd het heel visueel wat nou die ene meter is die mensen mee kunnen nemen,” zegt Monique Neve.

Bij Dunea bleek het nuttig om contact te houden met leidinggevendenden om de mopperaars te onderscheiden van mensen die écht een punt hadden: “Want zij kennen hun team en hun pappenheimers, ze kunnen ook zeggen: “Joh die Casey, die moet je

even laten gaan, maar Jan, die heeft echt een punt””, vindt Margreet Ruysbroek. Ook maakte de taskforce voor Het Nieuwe Werken bij Dunea gebruik van een honderd-dagen-wenperiode om de echte klachten te filteren. “Gun mensen ook even de tijd om te wennen. Want in de eerste week nadat we verhuisd waren, waren er al mensen die zeiden dat ze terug wilden. Die bleven gewoon mopperen en als je ze dan na drie weken weer spreekt, dan zijn ze al meer gewend,” zegt Marijke Koopman, communicatieadviseur bij Dunea. “Maar als na de wenperiode bleek dat het echt niet werkte, dan werden er maatregelen genomen om het op te lossen. Dus we hebben niet meteen alles gedaan. Dit werd vooraf ook duidelijk gemaakt in de nieuwsbrief,” vult Margreet Ruysbroek aan.

De bedrijven MN en Delta Lloyd hadden een andere aanpak wat betreft klachtenafhandeling. Volgens Huismeester Johan Marijt en programmamanager Michiel Ykema kun je natuurlijk ook ergens anders een baan zoeken als Het Nieuwe Werken niet bij je past: “Soms voel ik wel met ze mee, maar er is nou eenmaal een keuze gemaakt. Dat klinkt heel lullig, maar je gaat in die trein mee of niet,” vindt Johan Marijt. Ook Michiel Ykema deelt dit standpunt: “Je kan wel zeggen dat je het niet leuk vindt, maar het is gewoon niet meer te stoppen.” Caroline Hovenkamp, Programmaleider Het Nieuwe Werken in Eindhoven, vindt ook dat je jezelf uit de markt prijst als je niet meegaat in de veranderingen, dit werd dan ook duidelijk gemaakt tijdens de workshops die werden aangeboden bij de gemeente Eindhoven. “Als je er niet in meegaat dan heb je daar in principe alleen jezelf mee. Als iedereen van je team digitaal werkt en je komt zelf nog met kopietjes aanzetten, dan werkt dat gewoon niet.”

“JE KAN WEL ZEGGEN DAT JE HET NIET LEUK VINDT, MAAR HET IS GEWOON NIET MEER TE STOPPEN.”

- MICHIEL YKEMA, PROGRAMMANAGER BIJ DELTA LLOYD

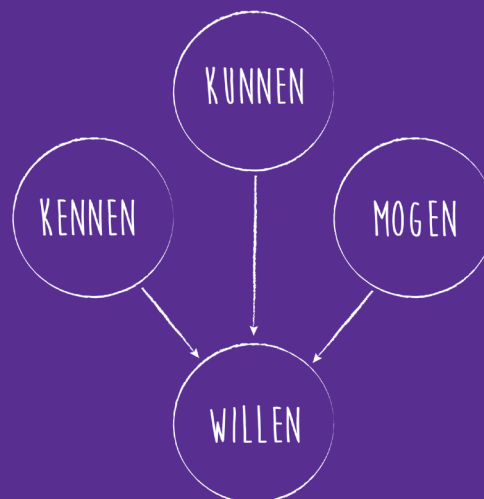
De geïnterviewde organisaties zijn nog niet heel ver met interne sociale media. Bij de gemeentes Rotterdam, Eindhoven en Gouda gebruiken een aantal medewerkers Yammer om kennis te delen en teamoverleg te houden. Om het gebruik van Yammer bij de gemeente Gouda te stimuleren, plaatste Monique Neve bepaalde informatie alleen op Yammer. Deze aanpak bleek echter niet te werken. Ook bij de gemeente Eindhoven wordt het gebruik van Yammer niet meer gestimuleerd. Bij de VNG is een klein deel van het intranet ingestoken als een forum. Hier wordt echter niet veel gebruik van gemaakt. "Mensen die technisch niet zo handig zijn zoeken liever hun collega's op om wat te vragen," stelt Hanneke Dam, hoofd VNG Informatiecentrum.

"MENSEN DIE TECHNISCH NIET ZO HANDIG ZIJN ZOEKEN LIEVER HUN COLLEGA'S OP OM WAT TE VRAGEN,"

- HANNEKE DAM, HOOFD VNG INFORMATIECENTRUM

INTERVIEW OVER SOCIAAL INTRANET

Peter Haan is in 2009 begonnen bij KPN met het opbouwen van een sociaal intranet. Destijds maakte hij gebruik van ambassadeurs om de medewerkers van de organisatie actief te krijgen op het platform. Nu zou hij het echter heel anders doen. Op dit moment geeft hij organisaties advies over hoe ze het sociale intranet het beste in kunnen zetten en medewerkers aan kunnen sporen actief deel te nemen. Het belangrijkste is volgens hem om doelen te stellen: "Om het sociaal intranet tot een succes te maken, moet je weten welk succes je wilt behalen. Kennis delen en verbinding maken is geen doel an sich. Als mensen elkaar kunnen helpen met het werk, meer betrokken zijn en daardoor harder gaan werken bijvoorbeeld wel, dat zijn doelen." Als je je doelen hebt bepaald, kun je vervolgens je medewerkers activeren.



De drie belangrijkste factoren voor het actief worden van medewerkers, zijn volgens Peter Haan:

- Willen: Is de motivatie er vanuit de medewerkers?
- Mogen: krijgen ze de vrijheid om wat op intranet te plaatsen of worden ze erop aangesproken?
- Kunnen: Beschikken de medewerkers over voldoende kennis om het systeem te gebruiken en is het systeem gebruiksvriendelijk?

Een soortgelijke theorie wordt ook door Huib Koeleman gehanteerd. Hij stelt dat mensen te motiveren zijn op het moment dat ze de kennis hebben om het gewenste gedrag te vertonen, als ze het kunnen en tot slotte als ze het mogen. Pas dan komt de wil om het gedrag uit te voeren. (Koeleman, Interne Communicatie bij Verandering, 2013)

Om te zorgen dat medewerkers het platform willen gebruiken, moet je je volgens Peter Haan kunnen inleven in hun werk: "Stel, je bent een medewerker die per mail klachten afhandelt. Vervolgens komt de afdeling communicatie met zo'n platform voor verbinding dat zogenaamd je werk leuker maakt. Het enige wat jij ziet, is die shitload aan mailtjes die je binnen krijgt en alle procedures zijn hetzelfde.

"KENNIS DELEN EN VERBINDING MAKEN IS GEEN DOEL AN SICH."

- PETER HAAN, EIGENAAR EVOLVE

Waarom zou je dan in godsnaam het platform gaan gebruiken?” Het is daarom belangrijk om mensen een reden te geven naar het platform te komen. Dit kan door het onderdeel van hun werk te maken. Klachtenafhandeling kan volgens Peter Haan bijvoorbeeld sneller worden gedaan als collega's klachten met elkaar delen waar ze geen antwoord op weten. “Op die manier helpt het de medewerker direct in zijn werk en snapt hij wat hij met het platform aan moet.” Ook zouden collega's via het platform foto's kunnen delen met de afdeling handhaving als zij onderweg naar werk iets tegenkomen wat niet klopt. Dit soort cases kun je volgens Peter Haan voor diverse functies verzinnen. Deze functionaliteiten zorgen ervoor dat de medewerkers het platform wel móeten gebruiken. Ondertussen worden ze dan ook nog eens op de hoogte gehouden van wat er in de organisatie speelt en waar andere collega's mee bezig zijn.

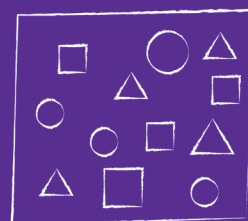
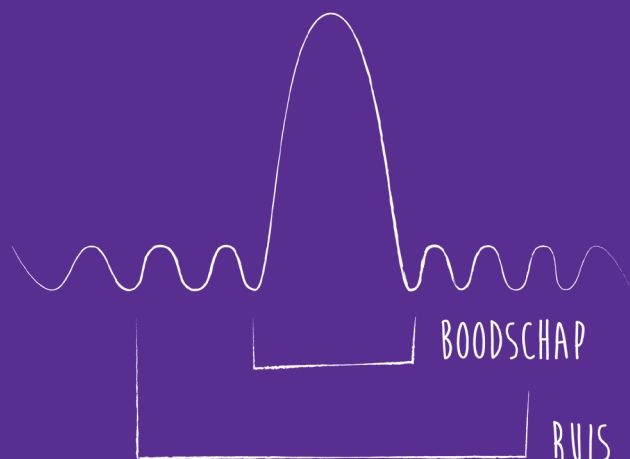
Omdat iedereen nu stukken op intranet kan plaatsen, waarschuwt Peter Haan wel dat het platform chaotisch kan worden. “Je kunt dan last krijgen van de signal-to-noise-ratio. Als er te veel informatie aangeboden wordt waar mensen niets mee kunnen, dan haken ze af.”

De term signal to noise ratio wordt veelal gebruikt voor geluidsopnamen die ruis bevatten. Deze term is echter ook te gebruiken voor het aanbieden van webcontent. Dit wordt beaamt op de website Brain Traffic, een blog over contentstrategie. (Anameier, 2010)

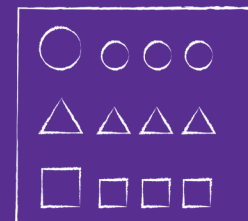
Wanneer belangrijke en onbelangrijke informatie door elkaar heen aangeboden wordt kun je spreken van ruis. Het is daarom belangrijk structuur te maken en prioriteiten aan te geven op de website, of in dit geval op het sociaal intranet.

Daarom moet het sociaal intranet volgens Peter Haan voldoende worden gemonitord en gestructureerd. Bij sommige organisaties wordt dit niet gedaan, anderen laten het door de stagiair doen of maken een communicatiemedewerker verantwoordelijk. Het meest ideale is om deze taak over verschillende communicatiemedewerkers te verspreiden. Zij kunnen de taak van communitymanager op zich nemen.

Het is echter niet de taak van communitymanagers om medewerkers op de vingers te tikken als zij iets verkeerd doen. De mensen moeten namelijk wel het gevoel hebben dat ze het recht hebben om wat op intranet te plaatsen. Leidinggevendens spelen hier een grote rol in. Medewerkers worden namelijk pas actief op het sociale intranet als zij de vrijheid van hun leidinggevende krijgen. “Maar stel nou, een medewerker post iets en hij krijgt van de manager te horen: “doe dat nooit meer anders word je ontslagen.” Dan doe je dat natuurlijk niet meer,” vertelt Peter Haan. Het inzetten van ambassadeurs in de organisatie kan helpen om enthousiasme over het sociaal intranet te verspreiden. Toch is er volgens Peter Haan meer nodig dan het bottom-up opbouwen van het sociale intranet: “Het hoger management moet het goedkeuren en ook het goede voorbeeld geven. Je werkt uiteindelijk toch in een organisatie met een CAO, een OR en beloningen.



TEVEEL RUIS



INFORMATIE DUIDELIJK
GESTRUCTUREERD

Mensen worden pas actief op het moment dat de manager dat ook doet.”

Ten slotte is het van belang dat de medewerkers om kunnen gaan met het systeem. Het moet dus simpel zijn opgebouwd en dus makkelijk in het gebruik. Als de mensen iets niet snappen heb je de keuze om het óf aan te passen óf trainingen te geven. Volgens Peter Haan heb je in een organisatie waar de gemiddelde leeftijd hoog ligt, nog een extra uitdaging. “Als zij nog geen gebruikmaken van social media dan heb je nog meer om uit te leggen.” Met de komst van het sociale intranet verandert de taak van communicatie wel: “In plaats van dat je stukjes tikt ben je bezig met advisering en ondersteuning. Op die manier krijgt de afdeling communicatie een voornamere rol. Je werk wordt naar mijn idee leuker,” sluit Peter Haan af.

CONCLUSIE

Managers en leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het invoeren van Het Nieuwe Werken en goed gebruikmaken van het sociale intranet. Dit blijkt zowel uit interviews bij de organisaties die Het Nieuwe Werken toepassen, als uit het interview met interne social media expert, Peter Haan. Ook gaven de leden van de focusgroep aan dat het goed zou zijn als managers veel uitleg zouden krijgen over Het Nieuwe Werken. Zij hebben bij het Het Nieuwe Werken en het sociale intranet een voorbeeldfunctie. Daarnaast zijn ze een belangrijke bron van informatie over de veranderingen voor medewerkers. Als managers en leidinggevenden goed op de hoogte zijn van de vorderingen van Het Nieuwe Werken kan die kennis makkelijk doorstromen naar de werkvloer en ontstaan er geen onduidelijkheden.

Om te zorgen voor een positieve introductie van Het Nieuwe Werken is het belangrijk dat medewerkers geïnformeerd worden over de plannen. Het moet duidelijk zijn wat er mogelijk is binnen het nieuwe werkconcept en wat de afspraken zijn. Daarnaast moet er voldoende afgebakend worden waar medewerkers wel en niet recht op hebben. Wanneer krijg je bijvoorbeeld een vaste werkplek? Gebeurt dit al als je een ergonomische muis nodig hebt of krijg je alleen een vaste werkplek als je een

zware lichamelijke handicap hebt?

Dit soort informatie werd bij de organisaties waar de interviews zijn afgenomen veelal op intranet geplaatst, in nieuwsbrieven verzonden en in personeelsbladen gezet. Naast deze communicatiemiddelen werd er ook veel gebruik gemaakt van bijeenkomsten, teamsessies, workshops en cursussen.

Uit het onderzoek is gebleken dat Wij van LV vooralsnog niet als de primaire nieuwsbron voor ontwikkelingen rondom Het Nieuwe Werken kan worden ingezet. In de focusgroep kwam naar voren dat de medewerkers het systeem als te chaotisch ervaren. Tevens is op Wij van LV te zien dat niet alle nieuwsberichten over Het Nieuwe Werken goed gelezen worden. Intern social media expert, Peter Haan, beweert ook dat medewerkers last kunnen krijgen van signal-to-noise-ratio. Doordat iedereen berichten op het intranet kan plaatsen is het lastig voor medewerkers om belangrijke artikelen van de rest van de content te onderscheiden. Zelfs als de medewerkers volledig hun weg zouden weten op het sociale intranet, is het nog steeds nodig om de veranderingen mondeling toe te lichten. Dit geeft mensen de gelegenheid om vragen te stellen en in discussie te gaan over Het Nieuwe Werken. Als deze discussies alleen op het sociale intranet plaatsvinden, loopt het programma veel meningen mis. Niet alle medewerkers zijn daarop immers actief. Sommige medewerkers zijn zelfs van mening dat ze gedwongen worden om achter een computer te zitten om zich in te lezen, terwijl dit niet in de aard van hun werkzaamheden ligt. De verschillende angsten en twijfels die leven binnen de organisatie moeten serieus genomen worden. Als alleen enthousiaste ambassadeurs betrokken raken bij de overgang naar Het Nieuwe Werken is het niet mogelijk om angsten bij minder enthousiaste collega's weg te nemen. Kritiek en vragen moeten en kunnen niet genegeerd worden.

AANBEVELINGEN

Het doorvoeren van veranderingen betekent volgens de geïnterviewden veelal: vragen beantwoorden, veel toelichten, duidelijk blijven en af en toe je poot stijf houden. Om duidelijk te maken wat Het Nieuwe Werken inhoudt, moeten de medewerkers op de hoogte gebracht worden van de spelregels. Daarnaast helpt het om werkprofielen op te stellen voor de organisatie. Voor iedere functie kan Het Nieuwe Werken immers wat anders betekenen. Met de werkprofielen wordt het voor de medewerkers veel duidelijker wat Het Nieuwe Werken voor hun afdeling betekent.

WORKSHOPS

Veel van de aanbevelingen van de geïnterviewden vallen buiten het vakgebied communicatie. Het aanbieden van workshops en cursussen hoort bijvoorbeeld meer bij het vakgebied van de Human Resource adviseurs. Toch zijn er door de afdeling communicatie een aantal workshops te organiseren die direct invloed kunnen hebben op de interne communicatie van gemeente Leidschendam-Voorburg:

WORKSHOP NIEUWSBERICHTEN SCHRIJVEN

Om de wildgroei aan nieuwsberichten op Wij van LV tegen te gaan, kan de afdeling communicatie workshops organiseren over het schrijven van nieuwsberichten. Tijdens deze workshops kan allereerst worden ingegaan op wat nieuws is. De berichten die nu op intranet worden geplaatst zijn namelijk vaak niet nieuwswaardig. Tevens kunnen de medewerkers tijdens deze workshop leren hoe je een goed nieuwsbericht opbouwt en hoe je zorgt dat het goed leesbaar is op het web.

WORKSHOP ELKAAR AANSPREKEN

Bij de verschillende organisaties bleek het heel lastig voor medewerkers om elkaar aan te spreken op 'overlast', zoals rommel of geluidsoverlast op de werkvloer. Op dit moment worden via de Sijtwende Academie, de interne academie van Leidschendam-Voorburg, al workshops aangeboden op dit gebied. Het zou goed zijn als het programma 'De moderne overheid' aanhaakt bij deze workshops

zodat deze meer toegespitst kunnen worden op zaken waar medewerkers bij Het Nieuwe Werken tegenaan kunnen lopen.

WORKSHOPS WIJ VAN LV

Een deel van de organisatie heeft een inspiratiesessie of een workshop over Wij van LV gehad. Veel medewerkers kunnen nog hulp bij het sociale intranet gebruiken. Het is daarom aan te raden om afdelingen actief te benaderen om hun kennis over Wij van LV bij te spijkeren. Wanneer de medewerkers leren om met het systeem om te gaan zijn zij eerder geneigd om via het platform op de hoogte te blijven van de organisatie of zelfs eigen bijdrages te maken. Naast workshops is het ook nodig dat de afdeling communicatie bezig blijft om het sociaal intranet te blijven door ontwikkelen.

DOORONTWIKKELING VAN HET SOCIALE INTRANET

Om te zorgen dat meer medewerkers gebruik gaan maken van Wij van LV, is het noodzakelijk om het platform te integreren in de verschillende werkprocessen van de afdelingen. Op dit moment staat het platform los van de werkzaamheden van de verschillende medewerkers. Op de hoogte zijn van de organisatie is volgens Peter Haan onvoldoende drijfveer voor medewerkers om actief te worden op sociaal intranet. Daarom moeten verschillende afdelingen benaderd worden om meer inzicht te krijgen in hun werkproces. Vervolgens kunnen usecases worden opgesteld waaruit blijkt dat het gebruiken van Wij van LV ondersteunend kan zijn aan het werk. Per afdeling kunnen verschillende doelen worden opgesteld om het werk effectiever, makkelijker en efficiënter te laten verlopen. Deze doelen zijn concreter dan het aangaan van verbinding en kennis delen en spreken daardoor meer tot de verbeelding van de medewerkers.

EEN VOORBEELDFUNCTIE VOOR LEIDING- GEVENDEN EN MANAGERS

Tijdens de interviews is gebleken dat het belangrijk is om managers en leidinggevendenden een voorbeeldfunctie te geven: zij kunnen zo het goede voorbeeld geven en vragen van hun medewerkers beantwoorden. Het advies is daarom om regelmatig samen te komen met de verschillende teamleiders en managers en ze als eerst op de hoogte te stellen van de vorderingen en ze de kans te geven vragen te stellen. Zij moeten de informatie ontvangen voordat het op intranet komt te staan. Zo kunnen de vragen van hun medewerkers beter en tijdig ondervangen worden.

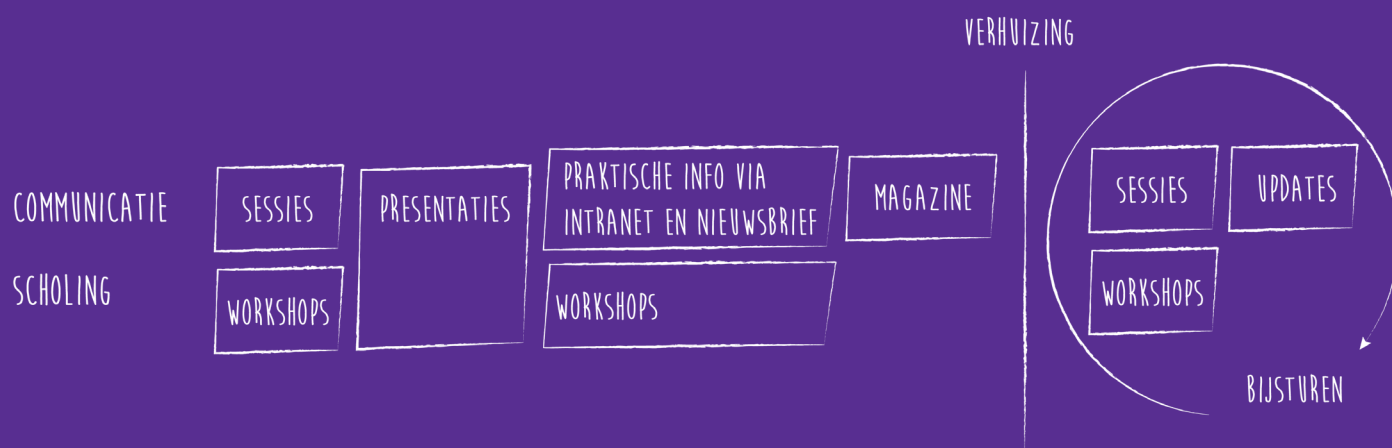
EENMALIG PAPIEREN MAGAZINE

Het idee om een papieren magazine te maken over Het Nieuwe Werken lijkt tegenstrijdig met het papierloze nieuwe werken. Toch zou het voor de gemeente Leidschendam-Voorburg een uitstekend middel zijn om de medewerkers duidelijk te maken wat Het Nieuwe Werken voor hen betekent. Het sociaal intranet wordt immers nog door veel medewerkers als te chaotisch ervaren. Daarnaast werkt een groot deel van de organisatie niet dagelijks achter een computer.

Hierdoor worden veel berichten die nu op het sociale intranet worden gedeeld, onvoldoende gelezen. In het papieren magazine kunnen - net zoals in het magazine van Dunea - veel vragen rondom Het Nieuwe Werken beantwoord worden. De opgestelde werkprofielen kunnen aan bod komen, spelregels voor Het Nieuwe Werken worden uiteen gezet en een aantal medewerkers kunnen hun mening geven over flexwerken. Daarnaast biedt het magazine de mogelijkheid om de medewerkers die nog niet actief zijn op het sociaal intranet te informeren over de mogelijkheden van het platform. Een magazine is voor deze medewerkers een laagdrempelig medium.

Verder is in het papieren magazine meer ruimte voor duiding en toelichting. Volgens Margreet Ruysbroek, communicatieadviseur bij Dunea, zijn mensen over het algemeen niet geneigd om lange inhoudelijke stukken op het intranet te lezen. Hier is een magazine een veel beter middel voor.

IMPLEMENTATIEPLAN



In de aanloop naar de verhuizing in september dienen er sessies voor de verschillende afdelingen ingepland te worden. Hierbij worden de medewerkers geïnformeerd en kunnen zij reageren op de ontwikkelingen en vragen stellen. Gedurende dit traject worden ook workshops aangeboden over elkaar aanspreken op de werkvloer, het schrijven van nieuwsberichten en het gebruiken van Wij van LV. In presentaties krijgen de medewerkers de nieuwste informatie over hoe Het Nieuwe Werken wordt toegepast. Korte praktische info kan worden gegeven via het sociale intranet en nieuwsbrieven van 'De moderne overheid'. Anderhalve maand voor de verhuizing kan het magazine over Het Nieuwe Werken worden verspreid. Hiermee worden de medewerkers goed voorbereid en enthousiast gemaakt voor de verhuizing naar het nieuwe pand.

Als het nieuwe pand eenmaal betrokken is door de medewerkers kunnen er naar aanleiding van vragen meer sessies en workshops worden georganiseerd. Deze kunnen gebruikt worden om de organisatie bij te sturen op fronten waar het tegen die tijd nog mis gaat.

BIBLIOGRAFIE

- Anameier, C. (2010, November 4). Improving Your Content's Signal-to-Noise Ratio. Opgehaald van Brain Traffic: <http://blog.braintraffic.com/2010/11/improving-your-content%E2%80%99s-signal-to-noise-ratio/>
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). Het nieuwe werken ontrafeld. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Bruijn, F. d. (2012, 11 19). Overheid koploper invoering Het Nieuwe Werken. Opgeroepen op maart 6, 2014, van Intermediair.nl: <http://www.intermediair.nl/vakgebieden/overheid/overheid-koploper-invoering-het-nieuwe-werken>
- Forrester. (2007, april 23). Forrester's new Social Technographics report. Opgehaald van empowered.forrester.com: http://forrester.typepad.com/groundswell/2007/04/forresters_new_.html
- Gemeente Leidschendam-Voorburg. (2013). Organisatievisie. Leidschendam-Voorburg, Zuid-Holland, Nederland.
- Gemeente Leidschendam-Voorburg. (2013). Organogram. Leidschendam-Voorburg, Zuid-Holland, Nederland .
- Heydendaal, J. (2011, januari 14). Principes en kenmerken van een sociaal intranet. Opgeroepen op februari 27, 2014, van Frankwatching.com: <http://www.frankwatching.com/archive/2011/01/14/principes-en-kenmerken-van-een-sociaal-intranet/>
- Janssen, F. (2008, 1 20). Teens, tweens en de tsunami van social media. Opgeroepen op 03 14, 2014, van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2008/02/20/teens-tweens-en-de-tsunami-van-social-media/>
- Klerk, B. d. (2014, februari). Gesprek met Brigit de Klerk. Leidschendam.
- Klerk, B. d. (2014, februari). Programma de Moderne Overheid. Leidschendam-Voorburg, Zuid-Holland, Nederland: Gemeente Leidschendam-Voorburg.
- Koeleman, H. (2011). Twitteren op je werk, Social media voor interne communicatie. Deventer: Kluwer.
- Koeleman, H. (2013). Interne Communicatie bij Verandering. Amsterdam: Adfo Groep.
- Oudshoorn, M. (2014, april 30). Het nieuwe werken steeds concreter. Opgehaald van Wijvanlv.nl: <http://wijvanlv.nl/thoughts/1268>
- Peters, P. (2010). Telewerken: een overzicht van onderzoek, CAO-ontwikkelingen en praktijkvoorbeelden. Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Management Research. Deventer : Kluwer.
- Post, J. (2014, februari). Gesprek met stagebegeleidster. Leidschendam-Voorburg.
- Riet, F. v. (2010, februari 15). Intranet en sociale media: op weg naar intranet 2.0. Opgeroepen op februari 27, 2014, van Frankwatching.com: <http://www.frankwatching.com/archive/2010/02/15/intranet-en-sociale-media-op-weg-naar-intranet-2-0/>
- Sahin, I. (2006). DETAILED REVIEW OF ROGERS' DIFFUSION OF INNOVATIONS THEORY . Iowa State University .
- Saunders, M. L. (2009). Methoden en Technieken van onderzoek. Amsterdam: Pearson Education.
- Towers Watson. (2012). Global Workforce Study, Zo denkt werkend Nederland. Amsterdam: Towers Watson.
- Wensing, L. (2012, 9 26). Waarom zijn wij koploper bij het nieuwe werken? Opgeroepen op maart 6 , 2014, van Computable.nl: <http://www.computable.nl/artikel/opinie/maatschappij/4565302/2429449/waarom-zijn-wij-koploper-bij-het-nieuwe-werken.html>
- Winkwaves. (2014, februari). Dashboard.
- Wobben, S. (2006, mei 24). Innovatietheorie Rogers in een nieuwe jasje? Opgeroepen op maart 14, 2014, van Usabilityweb.nl: <http://www.usabilityweb.nl/2006/05/innovatietheorie-rogers-in-een-nieuwe-jasje/>
- Wouters, R. (2011). Carrièrebitches en papadagen, hoogste tijd voor het nieuwe werken. Amsterdam: Nieuw Amsterdam uitgevers.

BIJLAGEN

RESULTATEN FOCUSGROEP

MA: Managementassistente

SB: Stadsbeheer – team planning en coördinatie

GR: Griffie

SBV: Stadsbeheer – voorman

PMA: Medewerker PMA

FZ: Medewerkster FZ

Stelling 1: Ik heb genoeg informatie gekregen en weet wat Het Nieuwe Werken inhoudt

PMA: “het is dat ik veel met de directie samenwerk, daarom weet ik het. Maar anders had ik het niet geweten denk ik.”

SB: “ik heb het zelf opgezocht op internet. Ik vind dat het niet goed afgestemd is met de afdelingen samen, voor de ene club kan het beter werken dan voor de andere club. Bij sommige afdelingen gaat het lezen van informatie over het nieuwe werken ten koste van de productieve uren.”

GR: “Ik denk wel dat er veel moeite in is gestoken om informatie te verstrekken over wat het nieuwe werken inhoudt. Maar bij ons, de griffie, wordt het toch anders omdat we meer buiten de organisatie staan. Los daarvan vind ik het allemaal nog erg theoretisch. Ik weet nog niet hoe het gaat uitwerken.”

SBV: “Ik heb wel veel informatie gekregen, ik weet niet of het genoeg is, ik weet niet wat ik gemist heb. Ik moet nog wel bekijken wat het voor ons kan betekenen. Wij werken veel met roosters, zaterdagdiensten en dergelijken. De vraag is of wij wel meer willen spelen met onze werktijden bijvoorbeeld. Je krijgt iets, maar je moet ook weer meer geven. Daar is nu discussie over. Krijg je nog extra vergoeding als je avond of weekenddiensten draait of hoort dat dan gewoon bij het nieuwe werken? Je koopt dan eigenlijk je vrijheid. Wat kastruimte betreft zal het voor ons wel weer goed komen. Voor achttien man hebben we al maar een strekkende meter. Nu moet ik wel zeggen dat we heel veel informatie digitaal hebben gekregen. Onze jongens, die helemaal niet digitaal werken, worden nu gedwongen om achter de computer te zitten. Dat doen ze dan alleen om het nieuwe werken te absorberen. Er wordt altijd maar vanuit gegaan dat iedereen dat ding aan heeft staan op zijn werk.”

Stelling 2: Het Nieuwe Werken past niet bij onze organisatie

SB: “Ik denk wel dat er afdelingen zijn waar het heel goed zou kunnen werken, maar er zijn ook afdelingen

waar het absoluut niet van toepassing is.”

“PMA: Bij de afdeling waar ik zit is het echt supergoed toe te passen. De meeste mensen zouden er goed mee kunnen werken.”

GR: “Ik denk niet dat je zo over de hele organisatie kunt spreken. Het moet maatwerk kunnen zijn.”

MA: “Voor de managementassistenten zou het niet werken denk ik, wij moeten gewoon aanwezig zijn. We hebben het er met het werkoverleg over gehad. Maar als je bijvoorbeeld verslagen moet maken is dat bijvoorbeeld wel relaxed als je dat thuis zou kunnen doen. Dan wordt je niet gestoord, dan kunnen mensen niet telkens binnenlopen met een vraag. Maar er moeten sowieso een aantal aanwezig zijn en we zijn maar met zijn zessen. Kun je het dan wel maken om thuis te werken? Als er dan maar een op kantoor zit. Die concentratieplekken zijn misschien wel wat voor ons. Thuiswerken daar kan ik me sowieso nog niet echt een voorstelling bij maken.”

SB: “Wat ik wel jammer vindt is dat er niet een soort nulmeting is gedaan. Want we krijgen zoveel veranderingen in de organisatie. Nu beginnen we ergens aan, maar wat voor meting hebben we. Het brengt financieel heel veel kosten met zich mee, ik vraag me af of dat resultaat heeft. Je investeert heel veel, maar wat haal je eruit?”

Stelling 3: Flexibel werken draagt bij aan een betere samenwerking

SB: “Dat klinkt heel tegenstrijdig voor mij.”

MA: “Ik denk juist dat het lastiger gaat worden. Zeker voor de MA's, het is nou al hopeloos om met parttimers een overleg in te plannen. Als je dan nog thuiswerkdagen erbij hebt is het nog erger, of ze moeten via Skype ofzo meedoen.”

SBV: “Ja, of je moet het gewoon omdraaien. Je zegt dan ‘we hebben vandaag vergadering, dus je werkt niet thuis.’”

MA: “Ja, dat maakt het voor ons wel makkelijker.”

GR: “Ik denk ook dat het frustraties oplevert. Wij hebben bijvoorbeeld iemand die structureel thuiswerkt op vrijdag. Daar geloof ik dus niets van, dat lijkt me niet productief. Dat ligt misschien aan mij hoor, ik heb het idee dat ik niet thuis zou kunnen werken, maar een ander misschien wel. Ik denk wel dat het frustraties oplevert.”

SB: “Nou, de gedachtegang achter het flexibele werken is dat je bijvoorbeeld op de kinderen kunt passen, en dan kun je je misschien minder concentreren en minder uren maken. Die uren zou je dan op een ander moment dan nog kunnen inhalen. Maar ik vraag me af wie dat dan controleert.”

PMA: “Ik zie wel manieren waarop er een kans is met het flexibele werken, want bij ons is het zo dat we soms veel drukte hebben en soms veel rust. Als er drukte is dan wil ik graag veel uren kunnen maken en als het

rustig is doe ik wat minder. En daar draagt dit aan bij. Iets anders: als we makkelijker door de hele organisatie heen kunnen gaan zitten, met al die flexplekken, kan ik makkelijker met een collega van een andere afdeling ergens gaan zitten. Want op dit moment wordt er wel heel verkokerd gedacht, sinds de reorganisatie. Ik mis heel vaak de afstemming tussen de afdelingen en goede samenwerking. Als we nou een vergaderruimte hebt die je een week lang kunt gebruiken om een project te starten, dan duw je een week lang iedereen van het project in die kamer om te samenwerken. Dan kun je binnen een week klaar zijn. Terwijl je nu vaak dingen overlegt, afspraken maakt, veel regels, afspraken en voorwaarden maakt met veel verschillende lijnen en veel vertraging. Dat gedoe, vind ik heel vermoeiend.”

GR: “Denk je dat dat anders wordt met een nieuw concept?”

PMA: “Niet met dit MT, maar als er een ander MT zou zitten die dat meer zou bewerkstelligen wel. Ik zie nu ook dat afdelingshoofden de muren bij afdelingen zo hoog mogelijk willen houden. Ze vinden zichzelf vaak de belangrijkste afdeling en de andere afdelingen daar hebben ze minder mee te maken. Dat vind ik echt een slechte aanpak. Ik denk ook niet dat dit een inrichtingsvraagstuk is. Je kunt best het flexibel werken introduceren, maar zolang de cultuur die daaronder ligt niet veranderd, dan gaat het flexibel werken ook niet werken. Maar het is wel een stap in de goede richting, net als het afschaffen van de prikklok, dat is ook een goede geweest.”

SB: “Dat vond ik juist een hele slechte. Dat was een makkelijke manier om te controleren hoelang iemand er is geweest en wat die in die tijd heeft uitgespookt.”

MA: “Ik denk wel dat flexibel werken invloed heeft op ziekmeldingen. Als je je normaal niet zo lekker voelt dan moet je je ziek melden en nu kun je gewoon een pyjamadag houden en thuis werken. Het ziekteverzuim gaat dan wel omlaag denk ik.”

GR: “Daar zie ik ook de voordelen van in, maar dat structureel thuiswerken niet.”

Stelling 4: Ik heb geen begeleiding nodig bij de overgang naar Het Nieuwe Werken, Ik zie het dan wel

GR: “Ik kan me er weinig bij voorstellen wat voor begeleiding ik nodig zou kunnen hebben.”

SB: “Ik denk dat de leidinggevenden vooral begeleiding moeten hebben om te weten wat het allemaal inhoudt, daar kan ik me wat bij voorstellen. Voor onszelf als medewerkers denk ik dat alles met toelichting wel duidelijk is. Om sturing aan het geheel te geven moeten leidinggevenden wel weten hoe ze daarmee om moeten gaan. Althans dat zou ik me zo kunnen voorstellen.”

GR: “Ik denk wel dat het goed is als een workshop of cursus aangeboden wordt voor degenen die dat prettig vinden. Ikzelf zou er geen behoefte aan hebben.”

FZ: (kwam later binnen) “Ik zou zeggen, haal dat stukje “nieuwe” er nou eens tussenuit. We blijven toch gewoon werken, want wat betekent het nieuwe werken nou helemaal? Mijn haren gaan overeind staan van dat woord. Echt waar, ik wordt hier echt kriegel van. Daarom dacht ik ook “ik moet hierheen!” Ik wil het toch een keer kwijt. Ik vind het zo’n onzin. Net zoals dat “ga eens flexibel werken, ga eens op een ander zijn werkplek zitten.” Dan denk ik echt van waar heb je het over? Je komt gewoon binnen, gaat op een plek zitten en je gaat aan het werk. Dan vraag ik me af waarom je flexibel zou werken? Als je een keer thuis wilt werken, dan kan ik het woord flexibel wel gebruiken. Maar als ze zeggen dat je in een andere kamer moet zitten dan denk ik echt “waar heb je het over?”

MA: “Ja, inderdaad. De stelling dat je van plek moet verwisselen.”

FZ: “Onzin! Wie het verzonnen heeft, nou ik weet het niet hoor...”

SB: “Dat denk ik ook wel eens “wat mis ik nou dat ik dat niet inzie?” Je moet toch gewoon je werk doen? Daar ben je voor betaald en je bent gewoon aanwezig.”

GR: “We hebben door de jaren heen ook al zoveel veranderingen meegemaakt. Misschien heb je de verkeerde doelgroep gepakt vandaag!”

FZ: “Iedereen die erop tegen is, dat nieuwe werken, ook ik, hebben zich afgevraagd “Wat is nou het nieuwe werken?” Toen ik bij een bijeenkomst kwam werd het duidelijk dat het gewoon is wat ik nu al de hele tijd zit te doen. Als dat het nieuwe werken is dan ben ik al jaren bezig, ik doe mijn werk. Ik kom binnen en ik zorg dat aan het einde van de dag klaar is. Als ik mijn werk niet af heb dan kunnen de sporters niet de sporthal in. Mijn baas kon dat maar niet begrijpen, dat ik mijn werk niet zomaar uit kan stellen. Hij heeft er drie jaar over gedaan om door te hebben waar ik mee bezig ben.”

PMA: “Ik heb geen begeleiding nodig, de afdeling waar ik werk daar wordt al heel flexibel gewerkt. We zijn al een stap verder denk ik. Dat laatste stukje van de stelling “ik zie het dan wel” dat klinkt een beetje van “bekijk het maar”, maar zo is het voor mij niet. Ik ben er juist blij mee.”

Stelling 5: Ik zie de voordelen van het tijd- en plaatsonafhankelijk werken

GR: “Ik zie de voordelen wel, maar ik zie ook de nadelen. Bijvoorbeeld wat ik net zei, dat je voor jezelf meer vrijheid creëert in je werktijden. Maar het vereist wel een hoop zelfdiscipline. Ik denk ook dat als wij mee zouden gaan met de flexibele werkplekken dan wordt het wel lastig voor ons. We zijn maar met een klein clubje, en als we elkaar telkens moeten zoeken in een nieuw kantoor. Het is veel gedoe om dan even naar een directe collega te gaan. We zitten nu samen op een kamer, en het is heel makkelijk om even tussendoor wat af te stemmen in twee zinnen. Je krijgt antwoord en je gaat weer door. Dat kan niet als je met allerlei mensen

van andere afdeling samen zit. Die kunnen niet zo snel op mijn vragen antwoorden. Ik zou het heel vervelend vinden om niet mijn vaste collega's om me heen te hebben zitten. Directe collega's hebben aan twee woorden genoeg en kunnen snel antwoord geven."

FZ: "We hebben wel een soort van vaste werkplekken, in de vlekken. Wij van FZ komen op de tweede etage. De etages daaronder en boven hebben we dan niets mee."

GR: "Dus ik mag daar niet gaan zitten?"

FZ: "Op het moment dat jij relevantie hebt met die mensen daar kan dat wel. Maar je gaat niet zomaar daar zitten."

GR: "Dus als ik vroeg binnenkom kan ik niet zomaar een vrije plek op een andere verdieping pakken, gewoon omdat ik het uitzicht mooi vind ofzo? Dan komen gelijkgestemden wel naar mij toe."

FZ: "Volgens mij is dat niet de bedoeling."

PMA: "Ik denk dat gelijkgestemden op veel verschillende plekken in de organisatie zouden kunnen zitten en niet per definitie in je eigen team of op je eigen afdeling hoeven te zitten."

FZ: "Nee, maar wel in je werkvlek. Die kan dan wel overlappend zijn met een andere afdeling en daar kun je gezamenlijk overleg voeren."

PMA: "Volgens mij kun je overal zitten waar je wilt en dan zoek je mensen op waar je even zaken mee kunt gaan doen vandaag."

FZ: "Nee precies, maar je gaat niet zomaar ergens zitten en wachten totdat die mensen dan naar jou komen, want die zoeken jou daar ook niet."

PMA: "Nee, maar zoals nu. Ik werk eigenlijk op een andere locatie, dus als ik te vroeg was geweest hiervoor dan was ik even een plek gaan zoeken om nog even te werken."

GR: "Ja, en je logt gewoon in op de telefoon en als iemand je dan zoekt kunnen ze bellen en alsnog bij je aanschuiven."

SB: "Tegen mij zeggen ze ook wel eens, ga eens bij een andere locatie werken, maar daar heb ik toch niets te zoeken?"

SBV: "Maar je kunt natuurlijk ook gewoon, als je onderweg naar je eigen kantoor langs een ander gebouw komt, gewoon lekker daar gaan zitten. Dat is logistiek misschien wel handig."

SB: "Nou ik denk, in de vlekken op die etage waar jouw afdeling zit, daar ga je in eerste instantie heen."

GR: "Dan vind ik het dus wel onzin worden, als je toch bij je eigen afdeling moet zitten."

SB: "Dat is ook de ervaring bij andere bedrijven."

GR: "Ik denk niet dan Leidschendam-Voorburgers er blij mee zijn, maar goed."

FZ: "Het lijkt mij ook echt niet de bedoeling dat je zomaar bij een andere afdeling een hele dag gaat zitten

werken, dat doen ze dan zeker zodat collega's ze niet kunnen vinden, dat ga je dus krijgen als andere mensen zomaar in je afdelingsvlek gaan zitten terwijl ze daar niet thuishoren."

PMA: "Ja, dat is wel zo. En er zijn minder werkplekken dan medewerkers."

FZ: "Ja, maar dat is wel ruim genomen hoor. En als je gewoon op tijd komt is er vast nog wel plek. Misschien dat mensen wel nog vroeger gaan komen dan."

Stelling 6: Het sociale intranet draagt bij aan het nieuwe werken

FZ: "Nee, ik word er helemaal gek van."

SB: "Helemaal gestoord inderdaad."

FZ: "Even op de wie-is-wie kijken gaat niet. Je zoekt iemand op en je ziet alleen een e-mailadres, geen telefoonnummer. Dus het is of niet compleet, en het moet heel snel compleet gemaakt worden of je moet het eruit kieperen."

SB: "Toen we net begonnen met intranet, het oude, hadden we eenzelfde soort indeling met al die vakjes. Dat was totaal onoverzichtelijk. Dat werd afgeschaft en toen kregen we dat andere intranet, wat we voor het sociale hadden, dat was kort, overzichtelijk en je kon alles snel vinden. Dus welke idioot heeft nu bedacht dat we weer overgaan naar zoiets met die blokjes?"

FZ: "Ik ga nu ook iedere keer naar het oude intranet voor de wie-is-wie, maar op het nieuwe kan ik niets vinden."

GR: "Het leuke vind ik wel, ik merk zelf wel dat het in de eerste week verslavend was. Het verschijnt direct en dan klik je het niet zomaar meer weg. Er worden ook dingen opgezet die in de categorie onzin horen, ik moest mezelf toen wel een beetje inhouden. Ik merk nu dat dat wel een beetje opdroogt, die vernieuwing. De berichten komen nu in een wat langzamer tempo. Maar er staat zoveel op, dat je door de bomen het bos niet meer ziet. En dan ga ik inderdaad ook maar even naar het oude intranet."

SBV: "Als ik iets van P&O zoek kan ik het niet vinden, maar ik zie wel dat mensen eendjes zien zwemmen als ze naar werk gaan. Dan raak ik ook een beetje het spoor bijster hoor."

SB: "Dit is een mening die door heel veel mensen gedeeld wordt hè."

GR: "Het leuke vind ik wel, dat vergat ik net te zeggen, laat ik ook wat positiefs zeggen, is dat je zelf berichten erop kunt zetten. Dan wel dingen die er wel toe doen, dat je die zelf, dat je dan niet afhankelijk bent van team communicatie of de webredactie. Als jij vindt dat iets belangrijk vindt kun je het er gewoon opzetten."

SB: "Dat zou bij het oude ook kunnen."

GR: "Ik wist alleen niet goed in welke categorie ik wat kan plaatsen. Maar van tevoren dacht ik van "god, wat moeten we ermee," daarna was het "oh wat leuk" en

nu weet ik het eigenlijk niet meer.”

SB: “Er zijn ook mensen die zoveel erop plaatsen, hebben ze dan geen werk te doen? Ik heb daar helemaal geen tijd voor.”

MA: “Ik heb ook geen tijd om het allemaal te lezen. Het is dat jij het me laatst hebt uitgelegd hoe ik ermee moet werken. Om het zelf uit te pluizen, ik voel me niet geroepen. Het zijn gewoon zoveel schermen en zoveel vakjes. Het is heel onrustig.”

PMA: “Op de persoonlijke pagina kun je wel wat doen met de widgets en dat als startpagina maken. Dus kan kun je zelf bepalen hoe rustig of onrustig het is. Dat kan nu nog wel onvoldoende, want je kunt niet heel veel eraan veranderen. Ik zit in verschillende groepen, maar ik zou graag in een overzicht willen zien wat er in al die groepen gebeurt. Ik moet nu helemaal naar de verschillende groepen kijken om te zien wat er gebeurt. Dus qua indeling is er wat te verbeteren, maar wat ik heel goed vindt is dat je het appelleert aan zelfstandigheid. Je plaatst zelf een bericht als je denkt dat het nodig is. Dat past dus wel heel goed bij het nieuwe werken, omdat je verantwoordelijk bent voor je eigen werk, je werktijden en je resultaat. Je hoeft nu niet meer langs allerlei stations om iets op intranet te krijgen. Het is alleen jammer dat de indeling wat ongelukkig is.”

SBV: “Maarja, ook als het wel overzichtelijk is kunnen er nog steeds dingen over eendjes op de voorpagina komen. Want mensen zetten het er zelf op.”

PMA: “Voor mij is het sociale ook niet zozeer die eendjes en bloesem aan de bomen, maar meer of je makkelijk contact met elkaar kunt maken en makkelijk iets over anderen kunt vinden. Dat gaat er dan niet om of iemand van voetbal houdt, maar eerder of iemand wat weet van stadsbeheer in een bepaalde regio. Als ik daarnaar zoek kom ik misschien bij jou uit.”

GR: “Al die mogelijkheden die jij nu noemt, die hebben wij nog niet gevonden. Maarja, wij zijn ook wat ouder en minder snel dan jij hè. Ik wil ook echt wel leren om me dat eigen te maken.”

FZ: “Veel mensen hebben ook nog niets ingevuld, dus die kom je dan niet tegen op die manier. Ik vraag me af waarom de gegevens van de oude wie-is-wie niet gewoon omgezet zijn naar het nieuwe. Het is ook nergens bekend gemaakt dat je het allemaal zelf moet doen nu.”

GR: “Ik heb ook nog niet echt contact gelegd via het sociale intranet. Ik zie wel dingen van team communicatie, vergaderingen en wanneer ze aanwezig zijn deze week. Dat hoeft ik allemaal niet te weten.”

MA: “Ik denk wel dat het maken van je eigen startpagina een goede optie is.”

PMA: “Wat ook zo is. Wij werken veel samen met de afdeling bedrijfsvoering. Maar hun pagina is helemaal afgesloten. Als je ze zoekt dan zie je dat het een besloten groep is. Dat is niet alleen maar die afdeling, ook Jong LV heeft het afgesloten. Jonge vooruitstrevende mensen

die dingen met elkaar delen sluiten het voor de rest af.”

FZ: “Mag jij daar niet meer bij? Ben je al te oud? Wij vinden je allemaal nog zo jong hahaha.”

PMA: “Nee, inderdaad. Ik dacht dat is misschien het laatste stukje van mijn jeugd, maar helaas. Maar het is dus wel heel gek dat hele afdelingen de boel afschermen voor de rest. Bepaalde zaken over organisatieontwikkelingen kun je afschermen inderdaad, maar een volledige afdeling afschermen dat past niet bij het sociale intranet.”

GR: “Misschien doen ze dat voor een deel omdat ze nog niet zo goed weten hoe alles werkt en het dan nog maar even verborgen willen houden.”

Stelling 7: De overgang naar het sociale intranet is niet goed aangekondigd

MA: “Nouja, bij die aftrap kon ik niet zijn omdat we met onderbezetting zitten. Maar achteraf hoorde ik dat ik niets gemist had.”

SBV: “Dat met die ballonnetjes was inderdaad niet heel nuttig.”

MA: “Verder is er nou niet heel veel aangekondigd. Ik wist wel dat ze ermee bezig waren. Voor sommigen is er een bijeenkomst geweest, maar dat waren ook maar drie afdelingen.”

GR: “Bij ons is er wel iemand geweest om erover te vertellen, Marianne was dat. We kregen wel een beetje een beeld ervan. Maar ik mis nu wel de handleidingen enzo. Het is ook wel snel gegaan. Je kunt ook een half jaar van tevoren iedere week roepen dat het eraan komt, maar dat schiet natuurlijk ook niet op, aan de andere kant. Maar ik had wel van tevoren iets op papier willen hebben. Ik had er gewoon geen beeld bij van tevoren. Misschien is het ook wel goed om het gewoon te doen, anders krijg je weer iedereen zijn reactie erop.”

FZ: “Ik denk dat het interessanter was geweest als ze dit vorig jaar hadden gedaan. Want binnenkort zitten we zo dicht bij elkaar, je kunt ook gewoon naar elkaar toe gaan.”

SBV: “Nou, ik ga niet naar dat nieuwe gebouw hoor. Ik ben niet de enige, op de prins Bernardlaan zitten ook nog allerlei ambtenaren die daar niet naartoe gaan. We hebben nog steeds mensen die een heel eind uit elkaar zitten. Maar wat ik wel verwacht had is dat het oude intranet nog in stand gehouden zou worden. Dan had ik kunnen kijken of ik berichten op het oude, ook op het nieuwe had kunnen vinden. Nu weet ik van veel berichten niet dat ze er zijn.”

GR: “Ik denk dat met name de nieuwe wie-is-wie niet goed gecommuniceerd is, dat we nu alles zelf erin moeten zetten. Op het oude intranet was het heel makkelijk om dit te zoeken. Dat was heel praktisch.”

FZ: “Sommige mensen kun je sowieso niet bereiken, want die loggen niet in op de telefoon.”

GR: “Wij loggen juist niet uit. Als we anderen bellen zijn ze juist weer niet ingelogd, heel raar.”

SBV: “Bij ons worden de telefoons automatisch uitgelogd, je weet alleen niet wanneer. We hebben een nummer voor wijkbeheer, maar soms lukt het niet om ermee te bellen. Dan ben je dus zelf ook niet bereikbaar.”

Stelling 8: Ik heb voldoende uitleg gekregen over hoe het sociale intranet werkt

SB: “Nee, we moeten meer handleidingen van wat je moet doen.”

PMA: “Wij hebben een sessie voor de afdeling gehad, en daar heb ik veel uitleg gehad. Maar de plenaire sessie om het af te trappen vond ik echt heel slecht. Dat was zonde van mijn tijd. Maar bij de afdeling was het prima.”

SBV: “Ja, het was echt zonde dat ik helemaal hierheen ben gekomen toen.”

PMA: “Ja, je had er niets aan, maar de hele organisatie werd er wel voor opgetrommeld.”

Stelling 9: Het sociale intranet zorgt voor een kleinere afstand tussen de afdelingen en dus voor een betere samenwerking

PMA: “Het maakt de afstand eigenlijk inzichtelijker, dat het er nog zo is.”

MA: “Misschien op den duur wel, maar nu zie ik dat nog niet zo.”

FZ: “Nee, zeker nog niet.”

MA: “Als de wie-is-wie eenmaal goed werkt misschien wel. Als je iemand zoekt die verstand heeft van dat of dat. Maar nu heb ik er geen geduld voor om alles te lezen.”

FZ: “Je kunt beter de telefoon pakken en bellen, als ze ingelogd zijn.”

SBV: “Nouja, verstand van, ik weet nu dat heel veel mensen in de organisatie verstand hebben van films en boeken. Ik zou ook niet weten wat ik moet invullen waar ik verstand van heb, dat vind ik ook nogal arrogant eigenlijk.”

FZ: “Plantjes?”

SBV: “Er zijn veel planten waar ik geen verstand van heb. Dus misschien kun je het beste iets van je afdeling erbij zetten en van het werk dat je doet. Of je er nou verstand van hebt of niet.”

MA: “Bij het oude intranet had je natuurlijk services, taken en diensten. Als je dan bij een afdeling keek kon je gauw vinden wat je zocht, maar nu weet ik niet waar ik moet kijken.”

GR: “Ik zie ook dat het vaak dezelfde mensen zijn die er wat op plaatsen. Misschien zit de rest wel helemaal niet op uitleg te wachten.”

SBV: “Nouja, als je er nooit op kijkt en niet weet hoe het werkt kun je wel een informatieachterstand oplopen.”

RESULTATENSHEMA INTERVIEWS HNW

	GEMEENTE ROTTERDAM	GEMEENTE EINDHOVEN	GEMEENTE OSS	GEMEENTE GOUDA	
Wat was de reden om over te gaan naar HNW?	Bezuinigingen: Het werk moest efficiënter. Mogelijkheden bieden tot flexibeler werken.	Verhuizing stond al in de planning, was een goede kans om de manier van werken te vernieuwen. Een eerdere pilot met HNW bleek succesvol. Daarnaast moest er bezuinigd worden.	Er moest verbouwd worden. De nieuwe visie op samenwerken werd de basis voor de nieuwe inrichting. Het was geen bezuinigingsmaatregel.	We wilden naar een centraal gebouw voor alle afdelingen. Om efficiënter te kunnen werken werd het ingericht volgens HNW concept.	
Welke veranderstrategie werd gebruikt?	Niet opleggen maar verleiden door te laten zien. Voorlopers meenemen in het traject, de rest volgt.	Intern veel aandacht aan de veranderingen besteden. Iedere verandering ophangen aan HNW.	De werkgroep kantoorconcept werkte de veranderingen uit. Dit gebeurde gefaseerd zodat er iedere keer een andere afdeling voldoende aandacht kreeg. Hoger management gaf een heel goed voorbeeld. Het initiatief kwam wel van medewerkers zelf.	Een projectteam, bestaande uit collega's uit diverse afdelingen werd verantwoordelijk voor het traject. Onder andere communicatie, HRM en FZ speelden een grote rol. De leidinggevenden werden nauw betrokken.	
Hoe werd HNW gepromoot bij de medewerkers.	Veel aandacht voor interne communicatie (intranet, personeelsblad, nieuwsbrieven), trainingen workshops. Bijvoorbeeld de "oranje tas" actie. Zorgen dat de discussie op gang komt. Met het op afstand-samenwerken-spel.	Via intranet, presentaties en managementdagen. Spellen en workshops. Langsgaan bij andere organisaties. Sprekers uitnodigen.	Veel aandacht voor communicatie. Op bezoek gaan bij afdelingen, vragen beantwoorden, brochures maken. Dit deden alle medewerkers van het project zelf. De communicatieafdeling was niet betrokken. Management kreeg trainingen om ermee om te gaan. Mensen kregen informatiebrochures bij hun nieuwe pasje.	Met proeftuinen in oude gebouwen, informatiesessies, borrels, filmpjes, cursus time-management voor gevorderden. Medewerkers werden op de hoogte gesteld van alle veranderingen en mochten kijken in het nieuwe pand in aanbouw. Betrokken houden met prijsvragen.	

	VNG	DUNEA	MN	DELTA LLOYD
	We wilden flexibeler werken en minder ruimte innemen. Geen loze ruimtes meer voor mensen die niet vaak achter hun bureau zitten. Daarom werd het pand verbouwd.	We moesten naar een nieuwe huisvesting en keken daarvoor naar de bezetting van de huidige bureaus. Die bleek laag, dus leek een flexibel kantoorconcept passend.	De verhuizing gaf de aanleiding om naar een flexibel kantoorconcept over te gaan om maatschappelijk verantwoord te ondernemen met minder benodigde ruimte.	We deden onderzoek “moeten wij ook iets met het nieuwe werken?” de opdrachtgever hoopte van niet. Maar het bleek ons toch kansen te bieden.
	Medewerkers dachten mee met de veranderingen die gefaseerd werden doorgevoerd. Er kwam iedere keer een stukje van het nieuwe werken bij.	Medewerkers van verschillende afdelingen vormden een taskforce om de veranderingen vorm te geven. De domeinen waren huisvesting, faciliteiten en ICT. Het samenwerken van afdelingen werkte door veel samenzijn goed. Hierdoor kon er snel geschakeld worden.	we hadden te weinig aandacht besteed aan de cultuuromslag en waren meer bezig met de middelen. De omslag proberen we nu alsnog met een commissie te maken. De benadering was top-down.	Het programma “sterk werk” heeft veel tijd genomen om een visie te vormen. Daarna is om akkoord gevraagd en is het doorgevoerd.
	Door veel ondersteuning te bieden bij de nieuwe systemen en het omgaan met de nieuwe ruimte met workshops en cursussen, informatie op intranet te zetten. Helpen met inscannen van papieren documenten. Ludieke acties met acteurs om het gesprek op gang te brengen. mensen mochten kijken in het gebouw en laten weten welk meubilair de voorkeur had. Qua tablets hebben medewerkers zelf verantwoordelijkheid om ermee om te leren gaan.	Leidinggevenden kregen een bevoorrechte positie en ontvingen hun eigen nieuwsbrief. Zij wisten alles als eerst. We gaven vooral veel praktische informatie via intranet en een speciaal nummer van het personeelsblad. Langsgaan bij andere bedrijven. workshops en sessies geven. De startdag van HNW met sprekers en	Door discussies op gang te brengen over taakgestuurd werken. Met name leidinggevenden krijgen veel aandacht om over het concept te brainstormen. Ze moeten leren loslaten, dat gebeurt met sessies en workshops. We hadden eigenlijk meer moeten communiceren om een gedragsverandering teweeg te brengen. We sluiten aan bij werkoverleggen en plannen sessies in. Ook worden er weetjes op intranet geplaatst.	Om duidelijkheid te scheppen zijn werkprofielen opgesteld. Zo beantwoord je de vraag “wat betekent het voor mij?” van tevoren. Daarnaast krijgen leidinggevenden workshops over hoe ze nu moeten aansturen in plaats van controleren. Ook de medewerkers hebben teamsessies gehad.

Welke twijfels/vragen/klachten waren er?	* Wat betekent het voor mij? * Managers willen hun personeel zien. * Ik wil een Ipad. * Angst om controle te verliezen.	Bezuinigingen zetten HNW in een negatief daglicht. Bovendien werd er wel erg veel in een keer veranderd. Collega's hebben soms last van elkaar in kantoorruimten. Vooral oudere medewerkers vinden het moeilijk.	alles kan digitaal, behalve mijn werk. Hoe werkt het precies? Sommige mensen claimen bureaus. Anderen beweren van alles nodig te hebben. Mensen vinden het Document management systeem niet fijn om mee te werken.	Hoeveel mag ik meenemen? Verder heerste de angst om iedere dag naar een plek te moeten zoeken. Ook bleek het lastig elkaar aan te spreken. Angst om 24/7 bereikbaar te moeten zijn.	
Hoe ga je om met deze twijfels/vragen/klachten?	Ondersteunen, faciliteren en vooral duidelijk blijven wbt de afspraken.	Concrete voordelen aanleveren. Luisteren naar de mensen en rekening houden met de organisatie. Afdelingen faciliteren waar nodig is. Met spellen, workshops, toolkits en communicatiemiddelen.	Sterk management dat de mensen erop aanspreekt. Zorgen dat de organisatie met een mond spreekt. Luisteren naar twijfels, maar wel grenzen stellen. Duidelijk maken dat dit nu eenmaal de toekomst is. Mensen mogen zelf spullen meenemen en in hun eigen kast zetten. Alleen voor mensen met ernstige lichamelijke beperkingen worden speciale werkplekken ingericht, met heel veel fratsen. Er is veel uitleg geweest over hoe de werkplekken werken en hoe de ict-systemen werken.	Meetlinten uit delen om visueel te maken hoeveel mee mocht. De angst om iedere dag op zoek te gaan naar een werkplek bleek onterecht. Tevens is er een heel handig systeem waarop je kunt zien welke plekken nog vrij zijn. Om elkaar te leren aanspreken worden trainingen gegeven. Dit werd ook in een filmpje getoond, hoe je je hoort te gedragen. De managers moeten goed in de gaten houden dat mensen niet té veel werken. De echte mopperaars kun je negeren, maar je hebt de verantwoordelijkheid om angst weg te nemen en mensen in hun waarde te laten	

	Kritiek op het ontbreken van eigen werkplek. Twijfels over hoe alles zou werken. Ook vinden mensen het lastig elkaar aan te spreken. Mensen vroegen ook of ze printjes van thuis konden declareren.	mensen vonden het lastig om elkaar aan te spreken. Sommige mensen hebben bepaalde computerprogramma's nodig en kunnen daardoor minder flexibel werken.	Flexen bleek voor sommige medewerkers lastig. De beurzen in de gaten houden doe je met meerdere schermen, dat soort plekken zijn er beperkt. Vertrouwelijke gesprekken voeren is ook lastig in dit gebouw. Geen eigen parkeerplek meer. Veel mensen zijn onvoldoende op de hoogte van de verschillende plekken, zoals concentratieplekken.	Vragen als: "krijg ik bij thuiswerken een vergoeding voor gas, water en licht?" "krijg ik een ipad?" "een bureau voor thuis?"
	Toen het gebouw eenmaal af was namen de klachten vanzelf af. Mensen waren blij om niet meer in het noodgebouw te zitten en vonden het nieuwe pand heel mooi. Daarnaast kwamen we met harde data om de keuze toe te lichten en bleven we in gesprek. Ook krijgen mensen workshops over hoe ze elkaar kunnen aanspreken en hebben de leidinggevers een coachende rol hierbij. Ook werden er sessies en discussies georganiseerd. je moet duidelijke kaders stellen wat er wel en niet gebeurt.	om elkaar aan te kunnen spreken is een interne campagne gestart: "zeg jij het?" Mensen hoeven niet te flexen om het werkplek maar bij de aard van het werk past is het goed. Voor alle klachten is een 100 dagen wenperiode ingesteld. Werk je daarna nog steeds niet goed? Dan kunnen we verder kijken naar een oplossing. Je moet je vooral richten op enthousiaste en gematigd enthousiaste mensen. complete mopperaars kosten veel tijd. Leidinggevers kunnen helpen dit onderscheid te maken. af en toe moet je je poot stijf houden.	Om het concept goed door te voeren zijn regels opgesteld. Sommige mensen kunnen klagen, over die parkeerplek bijvoorbeeld, maar daar veranderen we niets aan. Want dan schiet je je doel om milieubewust bezig te zijn voorbij. Zo geldt dat ook voor veel andere klachten. Gemopper negeren we nooit. we leggen alles uit. Maar als je daarna nog steeds niet tevreden bent met ons als werkgever kun je natuurlijk ook ergens anders gaan werken.	Bij deze vragen moet je duidelijk zijn. mensen die blijven klagen kun je niet serieus nemen. "Ga dan maar ergens anders werken," zeggen sommige managers dan. Daarnaast zijn veel vragen beantwoord in de sessies. Mensen begrijpen het uiteindelijk wel.

Hoe stimuleren jullie flexwerken?	Door managers te leren vertrouwen en de medewerkers workshops te geven hoe het werkt. Persoonlijk contact is belangrijk.	Door te zorgen dat het management er volledig achter staat en het goede voorbeeld geeft. Duidelijk maken dat je jezelf buiten spel zet als je niet mee wilt in de veranderingen. Echter is flexen geen doel op zich. Het moet bespreekbaar blijven in teamoverleggen, maar geen verlichting worden.	Eens in de zoveel tijd stoelendans houden. 's ochtends krijgen mensen een briefje met waar ze zitten. Daarnaast expres op plaatsen van de claimers gaan zitten en persoonlijke spullen in een grabbelton gooien.	We gaan uit van het verstand van de medewerkers. Wel hanteren we een clean desk policy en hebben we wat regels opgesteld.	
Hoe delen jullie kennis?	Met Alfresco, geen fijn systeem	Via Yammer.	Face to face, het is heel makkelijk om elkaar op te zoeken in dit pand. Via een systeem van ict kun je zien waar iedereen zit en chatberichten sturen. Daarnaast gebruiken we e-docs voor het delen van documenten.	Enkele mensen gebruiken Yammer.	
Hoe zetten jullie sociaal intranet in?	Een aantal mensen gebruikt Yammer. Lang niet iedereen zit erop.	een deel van de organisatie gebruikt Yammer voor teamoverleggen. We zijn gestopt dit te stimuleren.	We zijn nog bezig sociaal intranet te ontwikkelen.	het gebruiken van Yammer werd extra gestimuleerd door sommige informatie alleen daar te zetten. Dit werkte niet goed.	

mensen die altijd op dezelfde plek zitten worden hierop aangesproken.	Die verantwoordelijkheid ligt bij de teamleiders. Sommigen pakken dat wat strenger aan dan anderen. Net wat passend is bij de werkzaamheden. Verder worden persoonlijke spullen op een centrale plek gezet. Hierdoor claimen mensen minder snel een bureau.	Mensen die claimen worden hierop aangesproken en persoonlijke spullen worden weggehaald.	Dat is tijdens de sessies al gebeurd. Spullen weghalen of mensen van hun plekje trekken is nooit echt nodig geweest. Er is geen sprake van dat mensen plaatsen claimen.
Met DMS-corsa en een Forum op het intranet.	Met het document Management Systeem Livelink.	Via ontmoetingen.	via een online vergadertool. Ook start er binnenkort een pilot van een telefoonsysteem dat je kennisprofiel aanvult. Zo kun je gemakkelijk collega's vinden met het antwoord op je vraag.
Het forum is het sociale deel van ons intranet. Dit wordt niet veel gebruikt omdat mensen liever langlopen om hun vragen te stellen.	Dit komt volgend jaar.	Het intranet is deels interactief, maar is geen sociaal intranet te noemen. Het is nog steeds in handen van een redactie.	het intranet is niet interactief.

INTERVIEW GEMEENTE ROTTERDAM

LW: Liesbeth Werleman
Senior communicatieadviseur en trainer

IB: Ilse van Beest

- start opname -

LW: Als je het hebt over het nieuwe werken in Rotterdam, dat noemen we HNW 010. Dan is dat in 2011 begonnen volgens mij. Toen was ik daar nog niet mee bezig dus dat beginstukje heb ik niet meegemaakt. Dus het kan zijn dat je zo vragen hebt waar ik het antwoord niet op heb omdat dat over vroeger ging en dat weet ik dan niet. Maar dat moet ik dan navragen.

IB: Wanneer is het besluit precies genomen?

LW: Dat moet in 2011 geweest zijn of 2010. Toen zijn we begonnen en wat toen ook liep was de concernhuisvesting, dus alle huisvesting van de kantoorpanden van de gemeente Rotterdam, daar ging ook het een en ander in veranderen. Er was ook een enorme bezuinigingsopgaaf, dus er moest flink worden gesneden en gekort worden, ook op de huisvesting. Dus die opgave lag er en toen is er besloten om op een efficiëntere manier te gaan werken. Efficiënter en effectiever.

IB: Dus minder werkplekken?

LW: Ja, minder panden sowieso. We gaan van dertig kantoorpanden, verspreid over de hele stad. En dat worden er dus vier. Met die operatie zijn we nu bezig. En we hebben dingen bij elkaar gepakt. We dachten van nou, die nieuwe manier van werken die wij voor ogen hebben, het nieuwe werken, past bij de moderne overheid en bij de veranderende samenleving en daar moeten wij op aansluiten als organisatie. Dat vraagt een andere manier van werken en dan moet je ook de inrichting anders doen. Aan de ene kant is het natuurlijk een bezuinigingsopgaaf, daar moet je gewoon heel eerlijk in zijn, maar aan de andere kant is het ook de mogelijkheid die we nu hebben om op een andere manier te gaan werken.

Maar door die verhuizing naar die nieuwe kantoorpanden, waar er al twee van bestaan. Dat is het stadhuis en de Liebrijsteeg dat is nog een vestiging. Die waren er al, maar de Rotterdam dat het grote gebouw, daar heb je misschien al wel over gehoord. Dat is op Zuid, dat wordt in November opgeleverd en dat wordt ook een van de panden. Volgend jaar hebben we ook nog het Timmerhuis en dat is dan de vierde. Die nieuwe kantoorpanden hebben het allemaal wel in een stroomversnelling gebracht. Dus dat ook dat nieuwe werken sneller gaat gebeuren omdat die gebouwen zo ingericht zijn. Dus je zal ook wel moeten.

IB: Dat klinkt wel bekend. Bij ons worden ook twee panden verbouwd. Eerst gaan onder andere commu-

nicatie en Ruimtelijke Ontwikkeling naar het nieuwe pand. En ondertussen worden andere panden ook verbouwd. Dus op die manier gaan we er heel snel mee te maken krijgen.

LW: Door dat proces versnelt het andere proces dan weer hè.

IB: Ja, dat klopt.

LW: Zo gaat dat bij ons eigenlijk ook, en als je dan kijkt naar de fases die je dan doorloopt met het nieuwe werken dan heb je eigenlijk verschillende fases. Je gaat eerst onderzoeken hoe je het gaat doen en je moet gaan kijken hoe het het beste aansluit bij je manier van werken en waar je als gemeente voor staat. Dan ben je in de onderzoekende fase bezig en op een gegeven moment wordt het steeds concreter. Het nieuwe werken, wat betekent dat eigenlijk voor ons. En zo wordt het steeds concreter. We zagen het eerst echt als een beweging en niet als "het moet", want moeten dat is een woord wat we nooit gebruiken als je het hebt over het nieuwe werken. De strategie was dus vooral verleiden. Je hebt allereerst een groep voorlopers. Die moet je dan eigenlijk hebben, die gaan zo werken en kunnen ervoor zorgen dat ze andere mensen ook meetrokken. Dus je hebt die verdeling tussen 20, 60, 20 procent. 20 procent zijn echt de voorlopers, dan heb je de grote groep die daarna volgt.

IB: En daarna heb je nog de laggards, inderdaad.

LW: Ja, die zullen het nooit wat vinden. Maar we hebben nu wel gemerkt dat die eerste 20 naar die groep van 60, daar zijn we nu mee bezig, ook met de panden. Het idee was dus het enthousiasme en het verleiden, maar je ziet toch dat er meer voor nodig is. Daarom wordt er nu ook een training hier gegeven. Dat we mensen echt helpen om straks ook echt zo te kunnen werken. Daar komen de verschillende aspecten aan bod. Je hebt natuurlijk het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Dat is de lijn waar iedereen altijd wel een goede voorstelling van. Maar als je het over de training hebt dan hebben we het vooral ook over samenwerken en kennisdelen. En ja, dat is nog wel een lastige. En resultaatafspraken dat is natuurlijk ook zo'n lijn en tijdmanagement.

IB: Hmhm, maar als jullie in eerste instantie verleiden. Hoe doen jullie dat dan precies?

LW: Ja door vooral te laten zien. Dus communicatie is heel belangrijk. Dus in die tijd gebruiken we onze interne media om er aandacht aan te besteden. We hadden ook een oranje tassen.

IB: Oja, daar heb ik over gehoord inderdaad. Dat verschillende voorlopers konden gaan flexen en dan die tas bij zich hebben om het nieuwe werken te promoten.

LW: Ja, dat is de oranje tas. We hadden nu ook iemand in een rubriek, die ging met de oranje tas op allerlei verschillende plekken werken en vertelde hoe dit ging.

Op die manier probeerden we de aandacht erop te vestigen. Maar natuurlijk ook bij het management

bijeenkomsten organiseren. Op die manier eigenlijk. Vooral dat je zorgt dat erover gepraat gaat worden.

IB: Welke middelen hebben jullie er verder voor in gezet?

LW: Dat waren onze eigen middelen, zoals het intranet bijvoorbeeld. Een apart gedeelte is ingericht op het nieuwe werken en daar kun je echt alles vinden over het nieuwe werken. Maar ook artikelen die we dan schreven daarover. Voor intranet maar ook voor ons maandelijks medewerkersblad.

IB: En dat is nog steeds een papieren magazine.

LW: Ja, dat is nog steeds van papier. Dat is het enige wat we nog hebben van papier. We hadden eerst nog een ander blad maar we hebben het nu terug gebracht tot een. We hebben nu wel een eigen digitale nieuwsbrief, die gebruiken we natuurlijk ook. Maar het waren vooral heel veel bijeenkomsten gewoon. Met de mensen praten. Jeanne Vermeulen, de programmamanager, die kwam ook echt overal, om maar het verhaal te vertellen. We hebben ook Masters, dat zijn mensen in de organisatie, de echte voorlopers, die in verschillende clusters werken. Om dat vooral ook mensen bij de clusters waren die het verhaal konden vertellen en bij overleggen konden aansluiten en de managers en medewerkers konden helpen met het nieuwe werken. Dus vooral op die manier het persoonlijke contact ook inzetten.

IB: Op welke manier bleken de mensen hulp nodig te hebben?

LW: Ehm, ja, dat verschilt heel erg. Ten eerste moet je duidelijk hebben dat je verschillende soorten werk hebt. Want het nieuwe werken is voor iedereen, maar het betekent niet voor iedereen hetzelfde. Je hebt natuurlijk de kenniswerkers, zoals wij bijvoorbeeld. Wij kunnen heel goed volgens het nieuwe werken werken. Maar werk je nou echt met een frontoffice functie, dan zit je echt vast aan de balie die bemand moet worden en werk je met roosters enzo. Dus dit werkt weer op een andere manier. Je moet dus nagaan, wat voor werker ben je en hoe past het nieuwe werken bij jou? Dus iedereen moet zelf bekijken en bedenken hoe zou ik dat dan kunnen doen. Je kunt daarover ook in overleg met je leidinggevende. Dat is een ding, en veel denken bij het nieuwe werken gelijk aan thuis werken en dat werkt sommige veel functies niet.

IB: En bij de buitendienst, hoe hebben jullie dat bijvoorbeeld aangepakt?

LW: Dat weet ik niet precies. Maar natuurlijk wel op een eigen manier zal ik maar zeggen. Dus als je het hebt over de mensen op straat en over kennis delen bijvoorbeeld. Ze hebben daar wel de apparatuur voor, zoals een iphone met een speciale app erop waarmee ze dingen kunnen delen met elkaar. Dus meer op die manier is dat gedaan.

IB: Oké

LW: Die mensen hebben natuurlijk roosters waar ze aan vast zitten, maar als je het hebt over het nieuwe wer-

ken gaat het ook over resultaatafspraken en dat moet goed geformuleerd worden, dat kun je natuurlijk ook daar doen met die mensen. Dus je bekijkt eigenlijk per functie hoe je dat kunt doen. Voor sommige mensen is het niet heel logisch, en voor ons natuurlijk wel. Maar het verschilt natuurlijk ook erg per persoon. Je hebt natuurlijk ook mensen, zoals wat je net zei de wat oudere mensen en soms ook jongere mensen die vinden het maar helemaal niks. Die heb je natuurlijk ook. Je ziet dat als je mensen wilt helpen, dat het heel persoonsafhankelijk is.

IB: Welke kritiek onder andere hadden de medewerkers over het nieuwe werken?

LW: Nou hebben hoor, wat dat betreft kun je nog in de tegenwoordige tijd spreken want we zijn er nog druk mee bezig. Nou, dat er mensen zijn die zeggen, vooral bij managers die hebben kritiek, die zeggen ik wil mijn medewerkers gewoon zien. Want ik moet toch zien wat ze doen en ze moeten elkaar kunnen vinden dus ze moeten een vaste plek hebben, zodat ze bij elkaar zitten om elkaar te kunnen zien, kennis delen en samenwerken. Volgens hen kan dat alleen op een vaste plek. Veel mensen zien zichzelf als een uitzondering. "Bij ons is het toch anders.

Een ander kritiekpunt is: "Maar ik heb helemaal geen iPad, ik wil wel een iPad." Bij ons is dat helemaal niet zo, niet iedereen krijgt zomaar een iPad, dat kan gewoon niet. Er wordt heel erg gekeken van: heb je het nodig voor je werk? En je kunt ook je eigen spullen gebruiken, bring your own device. Dat mag bij ons ook gewoon. Toch zeggen mensen dat ze een iPod willen krijgen.

Er heerst natuurlijk ook angst onder de mensen, het wordt anders en ze kunnen er moeilijk een voorstelling bij maken hoe alles voortaan gaat en dan hoor je dit soort geluiden. Dat komt je zeker wel bekend voor?

IB: Ja zeker, dat gebeurt bij ons ook. Hoe proberen jullie dit soort angst weg te nemen onder de medewerkers?

LW: Daar zijn we nu volop mee bezig en het is erg moeilijk want er speelt natuurlijk nog meer bij ons. We zijn bezig met bezuinigingen en reorganisatie, dus heel veel mensen moeten eruit bij ons. Dus dat wordt door medewerkers eraan gekoppeld, je kunt het haast niet los van elkaar zien. Ze zitten in de situatie dat ze hun baan kunnen verliezen of er gaan naaste collega's weg. Dat geeft onzekerheid, en je moet meer werk doen met minder mensen. Dus je zit daar al in, en dan moet je ook nog eens op een andere manier gaan werken. Dat is zoveel bij elkaar. Dus dat zit er bij medewerkers heel erg in, maar ook bij managers. Zij moeten hun medewerkers goed begeleiden in zo'n moeilijke periode en dan moet je ook nog dit doen. Voor hun gevoel komt het er echt nog bij. En net wat ik zeg als je het hebt over management, die moeten ook geholpen worden, dat merk je gewoon. En daar hebben we ook trainingen voor, we hebben hier een intern opleidingscentrum in Rotterdam en we bieden daar trainingen aan waar de mensen

gebruik van maken.

IB: Hebben jullie die zelf ontwikkeld?

LW: Ja, de meeste hebben we zelf ontwikkeld dus die worden intern geregeld maar we hebben ook wat externe. Dus dat hebben we ook als ondersteuning, dat je zo'n training kunt volgen. Of inderdaad dat je afsprekt met zo'n master dat die je helpt. Op die manier.

IB: Wat is jouw rol geweest in dit hele traject?

LW: Ik ben afgelopen jaar pas aangesloten en het nieuwe werken was al volop aan de gang. Ik ben communicatieadviseur voor het nieuwe werken en de concernhuisvesting. Dat is wel handig natuurlijk omdat het in elkaars verlengde ligt en het hoort ook echt bij elkaar. Dus als je het hebt over het nieuwe werken, heel veel was er al toen ik er kwam en qua communicatie was er ook al veel ontwikkeld. En dan bedoel ik niet alleen de middelen maar ook de denkwijze waar je voor staat als programma. Dus als je kijkt naar mijn rol in dit geval is dat we zorgen dat we de koppeling met de training goed leggen en dat de mensen het goed begrijpen. En steeds die kernboodschap goed aanscherpen, zorgen dat je al die actoren goed in beeld hebt elk jaar. Dus dat is nu echt de rol van communicatie.

IB: Heb je het gevoel dat het steeds beter gaat naarmate je er meer over communiceert? Dat het meer gaat leven in de organisatie.

LW: Ja, dat sowieso. Maar dat komt ook doordat mensen de training moeten volgen. Die training is verplicht, dat zeggen we niet vanuit het nieuwe werken, want het nieuwe werken is niet van de verplichtingen. Maar vanuit concernhuisvesting was wel die wens. Want mensen komen natuurlijk op een gegeven moment het nieuwe gebouw binnen en daar hebben ze niet meer hun vaste plek en niet meer dan een halve meter archief. Dus er moeten echt wel dingen gebeuren. Daarom heeft de concerndirectie bepaald dat het verplicht zou worden. En je ziet dat dat niet goed werkt hoor. Want zodra mensen horen dat het verplicht is dan willen ze meteen niet meer. Dus dat is wel jammer. Daarmee krijg je ook meteen dat het nieuwe werken in een negatief daglicht wordt gezet.

IB: Zijn er ook wel enthousiaste medewerkers, behalve de ambassadeurs, de masters?

LW: Jahoor, er staan heel wat mensen open voor. Als ik kijk naar de mensen van communicatie, mijn eigen thuisbasis, dan zijn ze wel enthousiast. Ook niet allemaal natuurlijk. Maar er zijn zeker mensen die er de voordelen van inzien. Dat ze denken, ja dat vind ik eigenlijk wel heel fijn om op die manier te werken.

IB: En de mensen die wel kritiek hebben? Hoe benader je die? Heb je de hoop dat die uiteindelijk meekomen of heb je daar een aparte aanpak voor?

LW: Ze moeten wel mee, ze krijgen straks geen vast plek en ze mogen niet meer dan een halve meter archief meenemen. En als ze een lijstje op hun bureau willen zetten met hun kinderen dan mag dat, maar 's avonds

moet het weer weg. Ze moeten gewoon, het gaat gewoon gebeuren. Dus we moeten ze faciliteren met bijvoorbeeld die training en we moeten het management ondersteunen, want die vervullen een hele belangrijke rol. Zij zullen met hun mensen het gesprek aan moeten gaan en moeten helpen van hoe ziet het er voor jou uit en wat heb je nodig. Als je geen vaste werkplek meer hebt moet je wel af en toe je directe collega's opzoeken want je moet elkaar toch zien. Je moet toch dingen met elkaar delen. Je moet dus dingen met elkaar regelen en daar spelen managers een belangrijke rol in. Maar het ligt ook voor een groot deel aan de mensen zelf, ze moeten de verantwoordelijkheid zelf nemen.

IB: Ja inderdaad. Nu had je het net ook even over kennis delen. Hebben jullie daar een speciaal platform voor?

LW: Nee, we hebben daar geen platform voor. We hebben natuurlijk ons eigen intranet over het hele concern we gebruiken ook alfresco bijvoorbeeld. Dat vind ik zelf niet zo'n fijn systeem.

IB: Alfresco, wat houdt dat precies in?

LW: Alfresco is eigenlijk een soort platform, een digitaal platform. Het werkt via internet dus je kunt vanaf verschillende plekken bij, dus niet zoals met het intranet wat je bij ons alleen vanaf onze omgeving werkt omdat het beveiligd moet zijn. Maar dit kun je overal benaderen, maar je moet er wel toegang toe hebben. Het is eigenlijk een soort website waar je informatie kunt plaatsen over je projecten bijvoorbeeld. Je kunt documenten erop zetten en zo kennis delen.

IB: Wordt er wel gebruik van gemaakt?

LW: Nou, het werkt niet echt lekker. Maar dat is wel dat wat we gebruiken als je het hebt over kennisdeling. Dus dat zijn de dingen die we nu in elk geval hebben. Voor de rest moet je ervoor zorgen dat je elkaar ziet en dat je bijeenkomsten organiseert waar je kennis kunt delen met elkaar.

IB: Maken jullie ook gebruik van thuiswerken?

LW: Ja, we hebben 0,7 werkplek. Dus een fulltimer kan 70% van zijn tijd een werkplek op kantoor hebben.

IB: Maar jullie hebben natuurlijk ook veel parttimers?

LW: Ja, we hebben veel parttimers en we zeggen ook dat als je naar een overleg gaat dat je dan je computer weer uit moet schakelen. Dan zit ik ergens anders en dan kan iemand anders weer achter die computer zitten. Je moet echt nagaan, doe ik wat anders of moet ik echt achter de computer blijven. En je werkt daar waar de stad je nodig heeft. Dat is ook ons credo. Als ik bijvoorbeeld aan een communicatieproject zit over de herindeling van de nieuwe binnenweg dan kan ik ook daar gaan zitten werken.

IB: Hebben jullie daar ook een locatie?

LW: Nee, maar je kunt dan natuurlijk in een café gaan zitten of in zo'n hotspot. Of inderdaad, we hebben natuurlijk die vier kantoorpanden maar daarbuiten heb-

ben we ook uitvoeringslocaties of gebiedslocaties. Maar je kunt natuurlijk ook thuis gaan zitten werken.

IB: Wordt daar tot nu toe nog geen misbruik van gemaakt?

LW: De manager die moet dat bijhouden en in de gaten houden. Die zijn daar verantwoordelijk voor. Maar de praktijk leert dat zodra mensen thuiswerken dat ze zich dan heel verantwoordelijk voelen en hun tijd goed besteden. Ik merk het ook altijd aan mezelf, als ik thuis werk dan werk ik extra hard. Want op werk daar zie ik toch weer mensen en dan overleg ik en dan drink je koffie en maak je weer een praatje. Thuis kan dat niet, ik doe wel af en toe een was hoor, maar verder merk ik dat ik veel geconcentreerder bezig ben.

IB: Wat is nu jouw ideale beeld wat betreft de toekomst voor het nieuwe werken?

LW: Voor de gemeente Rotterdam bedoel je?

IB: Hmhm

LW: Nou, dat iedereen weet wat het voor hem inhoudt in ieder geval. En dat je zo je werk kunt aanpassen, dat je werkzaamheden aansluiten bij je omgeving. Dat je nadenkt, waar werk ik nou precies aan en waar kan ik dat het beste doen en met wie je dat kunt doen. Dat mensen daar veel meer van bewust zijn en minder blijven zitten op hun eigen stukje. Fysiek maar ook in hun hoofd. En dat ze veel meer denken van "Ik doe het voor die rotterdammer, en wie is daar nog meer mee bezig wie kan ik laten aanschuiven." En dat je niet wordt beperkt, dat iedereen gewoon makkelijk en vrij kan werken waar dat voor diegene het meest efficiënt is.

IB: Merk je zelf al dat je beter contact hebt met andere afdelingen door deze nieuwe manier van werken?

LW: Mijn eigen ervaring? Ik merk het wel ja. Als ik hier zit te werken dan werk ik met mensen die je anders niet ziet. Je hoort toch meer om je heen.

IB: Hebben jullie nog een lange weg te gaan om je ideaalbeeld te bereiken?

LW: Ja, ik denk het wel. Dat duurt nog wel even. Door de nieuwe panden krijgt het echt wel een zet en ik heb het vertrouwen dat het wel goed gaat komen. Nu denken mensen nog wel eens dat het niet gaat lukken, maar dat denk ik echt niet. Het gaat lukken en het gaat sneller dan veel mensen denken, maar het zal ook nog wel even duren.

IB: Welke stappen zijn er nog voor nodig?

LW: Nou vooral dat er een hele belangrijke stap bij het management moet worden gezet. Er zijn mensen bij die het helemaal goed oppakken, maar er zijn ook mensen die het toch niet helemaal goed begrijpen of het eng vinden. Dat ze niet precies weten hoe ze het moeten doen.

IB: Wat vinden mensen er precies zo eng aan?

LW: Nou, dat ze geen controle meer hebben. Dat vinden ze eng. Hoe moet dat dan? Hoe moet ik dan doen?

IB: En daar kunnen die trainingen weer bij helpen?

LW: Ja, en ze moeten ook gewoon leren loslaten en vertrouwen. Vertrouwen is heel belangrijk. Het is eigenlijk de basis van het nieuwe werken.

IB: Hebben jullie nog inspiratie opgedaan bij andere organisaties?

LW: Ja, maar daar was ik niet bij. We hebben wel veel contacten. Zelf ben ik het ook gaan doen. Ik ben bij de rabobank langsgegaan en bij eneco. Een beetje wat jij nu doet. Vragen hoe zij het hebben ervaren en hoe het is gegaan. De frisse blik, ik weet niet of je dat kent?

IB: Nee?

LW: Frisse blik is ook van het nieuwe werken, die organiseren regelmatig bijeenkomsten. Dan weer daar en daar. En dan worden dingen besproken over het nieuwe werken.

IB: Is dat in Rotterdam?

LW: Nee landelijk is dat. Het is ook heel plezierig omdat je merkt dat je tegen dezelfde dingen aanloopt. Dan vraag je hoe heb jij dat dan gedaan? En je merkt waar andere organisaties eerder tegenaan zijn gelopen.

IB: Wat het lastige bij ons is nu, is dat we over zijn gegaan naar een sociaal intranet.

LW: Wat is dat precies?

IB: Dat is een soort zakelijke Facebook, of LinkedIn voor de organisatie. Het heeft een wie-is-wie en bevat statische informatie over de afdelingen en de mensen kunnen er nieuws op plaatsen en kennis delen. Het vangt uiteindelijk het normale intranet.

LW: Oh, echt waar?

IB: Hebben jullie hier Wi-Fi toevallig? Dan kan ik het laten zien.

LW: Ja er zit een gastaccount.

IB: Maar juist doordat we nu alleen dit sociale intranet gebruiken en papier al hebben afgezworen is het heel lastig om de wat oudere mensen te bereiken om ze te vertellen over het nieuwe werken. Want het sociaal intranet vinden ze überhaupt al eng.

LW: Wordt ze wel geleerd hoe ze het kunnen gebruiken?

IB: Ja, dat is een van mijn taken. Ik houd spreekuren erover en ze kunnen bij mij terecht als ze vragen hebben. Dat gebeurt alleen nog niet heel veel.

LW: Nee, ze gaan het gewoon niet doen. Maar ze moeten wel want ze hebben het echt nodig voor hun werk eigenlijk.

IB: Ja

LW: Want die informatie moeten ze opzoeken, dat hebben ze in hun werk nodig. Speelt het management nog een rol hierin?

IB: Nog geen grote rol nee. We hebben wel wat ambassadeurs door de organisatie heen, maar die hebben niet perse een managementfunctie. Het zijn meer mensen die het leuk vinden om ermee te werken.

LW: En wat doen ze dan? Hoe ziet de rol eruit van die

ambassadeurs?

IB: Die kunnen de mensen hun vragen beantwoorden binnen hun afdeling. Maar het is nog wel wat vaag en in de opstartfase.

LW: Lukt de Wi-Fi al of niet?

IB: Nee hij vraagt om een wachtwoord.

LW: Ik vraag het wel even hoe het werkt.

IB: Ik laat het wel op mijn telefoon zien, dat werkt wel. Het is voor ieder device omdat het responsive is. Dus het hoeft niet per se op een iPad of computer.

LW: Handig!

IB: Ja, of je nou wel of niet een iPad hebt, dat maakt niet uit.

Zo ziet het eruit. Het grote nieuws wordt door communicatie bijgehouden. Maar het overig nieuws daar kan iedereen op plaatsen. Dan heb je nog een blokje over kennisdeling. En een blok voor wat minder serieuze zaken. Daar zeggen mensen dingen als: "oh wat staan de bloemetjes er mooi bij.

LW: Ja, wat meer de sociale dingen.

IB: We hebben ook nog het vragenplein, daar stelde ik bijvoorbeeld de vraag of mijn collega's iemand kennen bij andere organisaties die aan het nieuwe werken doen. Daar werd echt veel op gereageerd.

LW: Ja, leuk! Want iedereen kent wel iemand natuurlijk.

IB: Dan heb je ook nog plek voor de groepen. Waar informatie staat over afdelingen en waar ze zelf hun vergaderingen in kunnen plannen en dergelijken.

Het is wel een groot systeem en dat maakt het voor sommige mensen wat lastig om te bevatten.

LW: Maar je kunt dus wel heel gericht zoeken of je iets wilt weten over ruimtelijke ontwikkeling. Dan ga je bij de groepen kijken welke dat is. En iedereen kan erop? En er worden ook documenten opgezet.

IB: Ja, alle medewerkers kunnen groepen aanmaken. Het liefst geen besloten groepen omdat we zo transparant mogelijk willen zijn.

LW: Is er al onderzoek naar gedaan van wat de mensen ervan vinden? Met een enquête of iets dergelijks.

IB: Nee, dat niet.

LW: Dan kun je er misschien achter komen wat het nou is. Of ze het moeilijk vinden of dat het ongestructureerd is. Want ik kan me voorstellen als ik het zo zie, dat dingen best door elkaar staan. Hoe kun je het nou zien wat voor jou interessant is.

IB: Er is vooraf ook geen onderzoek gedaan of het wenselijk is voor de organisatie.

LW: Gewoon maar gedaan dus.

IB: Ja gewoon, hoppakee en gaan. En de medewerkers zijn er nu net twee weken op. Er zitten ongeveer 630 van de 700 op. Dus dat gaat wel goed, maar zoals je ziet zijn er nog maar heel weinig mensen die hun profielfoto hebben aangepast. Bij de wie-is-wie.

LW: Dus daaruit concludeer je dat veel mensen nog niet zoveel doen?

IB: Ja, want dat is meestal wel het eerste wat je aanpakt als je je profiel invult. Maar je ziet nog heel veel aapjes. De standaardfoto is een chimpansee zodat mensen zo snel mogelijk hun foto aanpassen.

LW: Maar aapjes zijn toch juist leuk? Oja, wat een grappige.

IB: Sommige mensen raken ook wel een beetje beledigd. Die hebben het gevoel dat we ze voor aap zetten. Maar het werkt in ieder geval beter dan een bloemetje wat we eerst hadden.

LW: Ja, dat vinden mensen al gauw best.

Je zou eigenlijk alle afdelingsoverleggen langs kunnen gaan. Of mensen uitnodigen in trainingsruimte, hebben jullie die?

IB: Nee, niet echt. Maar we hebben wel een training gedaan voor ruimtelijke ontwikkeling. Toen zijn we met zijn allen in de kantine gaan zitten met een iPad en laptop en we zijn het maar gaan proberen.

LW: En hoe ging dat?

IB: Dat ging wel goed.

LW: Ja, want dan kun je meteen proberen, dan moeten ze wel. Je kunt ze meteen helpen. Misschien kun je opdrachten verzinnen.

IB: Dat werkte dan weer niet zo goed. Want het was een hele grote groep van jong en oud. Sommigen hadden al hun profiel ingevuld en anderen wisten nog niks.

LW: Het verschil was heel groot.

IB: Ja, dus dan is het lastig om het klassikaal te houden.

Dus we gingen meer kleine groepjes maken en vragen van probeer dit eens of dat. En per persoon kijken waar ze behoefte aan hadden en dat werkte wel heel goed.

LW: Als je nou kijkt naar een gewoon intranet en een sociaal intranet, waar zit dan het verschil in?

IB: Het interactieve. Iedereen kan alles zeggen wat hij wil en plaatsen wat hij wil. En op het oude intranet was de webredactie daar verantwoordelijk voor en wat aangewezen personen op de afdelingen.

LW: En nu kan iedereen plaatsen wat hij wil. En overal op reageren. Ja, oké. Mooi dat het ook vanaf elke plek bereikbaar is. Maar is het ook veilig?

IB: Het heeft een https dus dat zorgt voor meer veiligheid. En daarnaast kunnen alleen mensen met ons e-mailadres zich erop aanmelden. Dus je kunt er niet ineens met je Gmail op ofzo.

LW: En is er nog beleid voor wat je er op mag zeggen en wat niet?

IB: Nee, we werken met die drie V's. dus vertrouwen, verbinding, verantwoordelijkheid. En we gaan er vanuit dat mensen niet hele gekke dingen erop gaan plaatsen en als ze dat doen is het hun eigen verantwoordelijkheid

en worden ze er waarschijnlijk wel op aangesproken door hun collega's.

LW: Ik denk inderdaad dat dat zo is. Dat mensen zelf hun verantwoordelijkheid moeten nemen.

IB: En als je vreemde dingen erop zet, dan heb je jezelf er alleen maar mee. Want jouw gezicht staat er naast.

LW: Nou spannend dan, hoe dat dan verder gaat.

IB: Zijn jullie ook al wat van plan met een sociaal intranet?

LW: Op ons intranet kunnen mensen al reageren, maar ze kunnen niet alles plaatsen. Daar zit meestal communicatie achter. En verder hebben we nog alfresco. Kennisdelen gebeurt vooral op die plekken.

IB: Hebben mensen daar ook een training gehad?

LW: Nee, we merken ook dat niet iedereen erop kijkt terwijl het ons belangrijkste interne middel is.

IB: Dan missen ze dus wel een hoop?

LW: Ja, dat merken we ook bij de trainingen over het nieuwe werken. Dan stellen mensen vragen over dingen die allang op intranet staan. Maar daar kijken ze niet op.

Maar alleen intranet is natuurlijk ook niet genoeg. Zeker niet als het om wat nieuws gaat, dan is persoonlijke communicatie heel belangrijk. Vooral als mensen het spannend vinden. Dan zijn die managers heel belangrijk. We hebben trouwens ook Yammer, ken je dat?

IB: Ja.

LW: Dat gebruiken we ook om dingen met elkaar te delen, maar er zitten niet heel veel mensen op. Net als met linkedin groepen. Het zijn altijd dezelfde mensen.

Nu hebben we met de training ook een spel dat er verschillende teams worden gemaakt die samen een doel moeten bereiken. Een deel werkt buiten en de rest binnen. En samen moeten ze de rotterdammer van dienst zijn, want daar doe je het voor.

Dan merk je dat je op verschillende manieren kunt samenwerken zonder dat je bij elkaar hoeft te zitten. Je kunt per team je vragen verdelen zodat je minder lang hoeft te werken en dan deel je de antwoorden met elkaar. We zagen dat mensen opeens whatsapp groepen gingen maken. En ze merkten dat dat ook heel makkelijk was om kennis met elkaar te delen. Op die manier probeerden we mensen uit te dagen om op een creatieve manier om te gaan met kennis delen. Dat werkte wel.

IB: Hoe zorgen mensen er verder voor dat ze contact houden ongeacht hun locatie?

LW: Ze kunnen bijvoorbeeld ook zorgen dat ze op bepaalde dagen ergens afspreken. Op die manier moet je regelen dat je elkaar ziet. Of dat je als afdeling inspiratiesessies met elkaar organiseert. Zo kun je heel goed met elkaar netwerken.

Het inspireert, je leert en je ontmoet elkaar. En dat kan voor iedere afdeling anders zijn. Voor ons werkt dit maar de afdelingen kunnen ook zelf wat anders verzinnen wat voor hen weer goed werkt.

IB: Ik had ook weleens gehoord dat een organisatie een soort plattegrond had van het gebouw en dat je precies kunt zien wie waar is gaan zitten die dag. Maar dat lijkt me wel duur om toe te passen.

LW: Maar als je thuis werkt kan dat dus niet. Ik bel altijd gewoon, van "waar zit jij, dan kom ik daar ook werken."

Ja dat kan natuurlijk ook, zo simpel kan het zijn.

IB: Heb je ook wel eens meegemaakt dat je geen werkplek kon vinden?

LW: Nee, ikzelf nog nooit. Er is altijd wel ergens een plek te vinden. Mensen ervaren dat wel eens anders, dan vinden ze het druk. Maar als je iets beter kijkt is er altijd wel een vrije plek. Tot nu toe gaat het wel goed. Er zijn ook wel eens drukkere dagen, en dan moet je misschien kijken of je op andere dagen kunt gaan werken.

IB: We hebben ook wel wat mensen die bang zijn dat ze geen speciale stoelen of muizen krijgen voor hun RSI. Dat wordt wel heel lastig om voor iedereen goed te regelen. Hoe gaan jullie daarmee om?

LW: We zijn daar nu mee bezig met de Rotterdam. Dat mensen hun eigen stoel dan kunnen krijgen. Die stallen we dan ergens, maar het is niet zo dat ze dan een eigen plek krijgen. De bureaus zijn ook allemaal verstelbaar, dus dat is voor de meeste mensen prima.

Er zijn ook mensen die andere applicaties nodig hebben. Dus er zullen ook een aantal plekken komen met zwaardere computers waar die applicaties op kunnen draaien.

IB: Hebben ze ook wel eens meerdere schermen?

LW: Nee, we hebben gewoon grote schermen voor iedereen. En verder hebben we fat client en thin clients. Op die fat clients staan alle bijzondere applicaties. Bijvoorbeeld voor mensen die met wegenbouw bezig zijn hebben hun eigen applicaties en die staan daar dan op.

IB: Oké, ik ben ondertussen wel door al mijn vragen heen. Is er misschien nog iets belangrijks wat je verder wilt toevoegen.

LW: Nee, hoewel ik denk wel dat een belangrijk leerpunt is nu ik er aan jaartje mee bezig ben is dat het heel erg op maat is voor de mensen en dat ze echt samen in overleg moeten gaan met hun leidinggevenden. Maar ik merk ook dat de leidinggevenden het ook wel lastig vinden. Daar moet je echt op investeren. Dat is helemaal geen onwil.

IB: Nou, soms wel.

LW: Ja soms wel, maar laten we positief zijn. Met zo'n reorganisatie moet je het mensen vooral makkelijk proberen te maken dat scheelt al heel veel.

IB: Oké, heel erg bedankt.

LW: Graag gedaan. Als je nog vragen hebt kun je nog mailen.

- Einde opname -

INTERVIEW GEMEENTE EINDHOVEN

(onvolledig wegens onverstaanbare opname)

CH: Caroline Hovenkamp
Programmaleider Het Nieuwe Werken

IB: Ilse van beest

- start opname -

IB: Wanneer zijn jullie begonnen met het maken van plannen voor Het Nieuwe Werken?

CH: Wij zijn begonnen met een voorloper in 2010, toen waren eerst gesprekken gaande. We wilden toen al verhuizen. We zaten eerst in een ander pand en daar was het voor de sociale dienst al eerder ingevoerd. Ze werkten al flexibel en daar merkten we dat het wel een heel goed concept was. Je wordt met deze manier van werken makkelijker bewust van wat er in de maatschappij gebeurt. Maar er was wel wat voor nodig, we zijn begonnen met digitaliseringstrajecten. In 2012 is uiteindelijk het complete raadsdossier gemaakt.

IB: Hoe hebben jullie de medewerkers erop voorbereid?

CH: Vooral via het intranet, en we hebben ook presentaties gedaan bij de afdelingen. We hebben ook managementdagen gehad met het managementspel over het nieuwe werken. In alles wat we vanuit het nieuwe werken aanboden, op een gegeven moment kwamen de smartphones, en dat werd dan verteld in het kader van het nieuwe werken. We zijn alleen niet heel erg bezig geweest met de branding van het nieuwe werken. Wat we ook gedaan hebben is, in de week van het nieuwe werken. Samen met een ministerie van waterstaat en nog wat partijen was er de week van het nieuwe werken. Wij hebben het diezelfde week intern onder de aandacht gebracht.

IB: Wat stond er toen allemaal op het programma?

CH: We hebben lezingen laten doen door allerlei sprekers. We hebben workshops social media gedaan. Dat waren de belangrijkste twee dingen die we hebben georganiseerd.

IB: Werd het goed ontvangen?

CH: Nou dat viel tegen. Het nieuwe werken werd bij ons ingevoerd terwijl we ook een hoop bezuinigingen moesten doen. Er moesten veel medewerkers weg en daardoor werd het nieuwe werken daar een beetje mee geassocieerd. Het was voor leidinggevend en medewerkers een stressvolle tijd en er was veel onrust in de organisatie. Al die veranderingen zijn dan wat veel. Het nieuwe werken kwam er ook nog bij.

IB: Wat deden jullie om de weerstand weg te nemen?

CH: We probeerden zoveel mogelijk rekening te houden met de mensen en organisatie, we reiken concrete

voordelen aan.

IB: Wat zijn volgens jullie die voordelen?

CH: Nou, dat je goede middelen hebt om overal te kunnen werken. Thuiswerken is iets waar de medewerker recht op heeft, tenzij het niet kan. Je bent veel vrijer in je werk, je kunt je eigen tijd indelen en je hoeft niet altijd perse naar kantoor te komen. Veel medewerkers zijn er heel erg positief over.

IB: Zijn er ook uitzonderingen, bij de verschillende beroepen?

CH: Bij sommige gemeenteambtenaren is het nieuwe werken lastiger toe te passen. Zoals bij de museum-medewerkers en de buitendienst. We proberen het wel voor zoveel mogelijk mensen waarde te geven. Dus ook voor cateringpersoneel, die kunnen bijvoorbeeld zelf een rooster maken.

IB: Oké, precies. Hebben jullie verder nog commentaar gekregen, ook vanuit de kantoormedewerkers?

CH: Nou, we doen evaluaties na verhuizingen. Mensen vinden het toch lastig om in een kantoorruimte te werken met collega's die lawaai of rommel maken. Ze vinden het dan lastig om hen daarop aan te spreken. Verder hebben we nog buitendienstmedewerkers, dat is een ander type medewerker dat er minder waarde aan hecht. Verder is er ook commentaar op de ICT-voorzieningen. Er zitten vaak nog haken en ogen aan de systemen die we gebruiken. Bij ICT gaat er natuurlijk altijd wel wat mis, dat zie je overal. Je moet iedereen wel voorzien van de juiste middelen. En mensen moeten ook wel willen veranderen.

IB: Hoe bedoelt u dat?

CH: Nou, je hebt wel eens van die mensen die ondanks dat we flexen toch altijd op dezelfde plek gaan zitten en mensen raar aankijken als ze op "hun" plek zitten. Dat soort dingen moet je heel goed afstemmen met de afdelingen. De samenwerking onder elkaar moet goed geregeld zijn. Daarnaast is het heel belangrijk dat het management erachter staat en het goede voorbeeld geeft. Daarom moet je het management heel veel ondersteuning bieden en ze goed op de hoogte houden. Het nieuwe werken is niet alleen een kwestie van zeven bureaus met zijn tien delen. Het gaat om werken op de juiste plek, met de juiste middelen en personen. Dat kun je iedere keer weer toepassen in je werkproces. Het nieuwe werken is dus een middel om je bedrijfsdoelstellingen te halen. Zolang dat kwartje niet valt, werkt het niet.

IB: Wat waren de doelstellingen die jullie hadden gemaakt?

CH: Wij hadden gezegd dat het nieuwe werken bijdraagt aan de algemene bedrijfsdoelstellingen. We willen een professionele flexibele organisatie zijn, die past bij de stad. De zelfredzaamheid van de burger moeten we ook kunnen verwachten van de medewerker. We moeten ook meer van buiten naar binnen werken in plaats van andersom.

IB: Ja, zeker.

CH: Dat zijn dus eigenlijk verschillende doelstellingen die we willen bereiken. Daarnaast wordt je door dit in te voeren een aantrekkelijke werkgever.

IB: Proberen jullie hier vooral jongere werknemers mee aan te spreken?

CH: Nee, dat niet. Gewoon professionals in het algemeen. Professionals die uit het bedrijfsleven komen bijvoorbeeld. En de laatste doelstelling is ook dat we efficiënter moeten omgaan met onze tijd en ruimte. Het nieuwe werken heeft namelijk ook een bezuinigingsdoelstelling, dat kunnen we eigenlijk niet verbergen.

IB: Je kunt natuurlijk een hoop energie besparen als je minder werkplekken hebt.

CH: Ja, inderdaad. Maar het scheelt ook een hoop in onderhoud en schoonmaak- en beveiligingskosten. We hebben natuurlijk wel eerst een hoop moeten investeren in het pand, de meubels en de ICT-voorzieningen.

IB: Maar op de lange termijn ben je goedkoper uit.

CH: Ja, op de langere termijn wel ja.

IB: Bij de organisatie waar ik stage loop merk ik dat oudere werknemers vaak minder enthousiast zijn over het nieuwe werken, zijn jullie dat ook tegengekomen?

CH: Ja, dat komen we hier ook tegen. Dat is een algemene tendens.

IB: En benaderen jullie deze werknemers ook op een andere manier daarom?

CH: Nee, niet per definitie. We doen het vooral op basis van... het is vooral een kwestie van gedrag. Als je er niet in meegaat dan heb je in principe jezelf ermee. Als iedereen van je team digitaal werkt en je komt zelf nog met kopietjes aanzetten, dat werkt gewoon niet. Je prijst jezelf dus uit de markt als je niet meegaat.

IB: Hoe maken jullie dat duidelijk.

CH: We gaven workshops aan medewerkers. Hiermee maakten we duidelijk waarom we over zouden gaan naar het nieuwe werken en kunnen ze er kennis mee maken. Er zit een spel in die workshop. Op die manier proberen we wel inzicht aan de medewerkers te geven. Verder werkten we heel erg met het olievlekprincipe. Eerst maakten een aantal medewerkers kennis met het nieuwe werken en dat breidde steeds verder uit in de organisatie. In het begin waren er veel vragen over hoe het nou werkt en vonden mensen het wel wat moeilijk, maar als je nu vraagt: "zullen we jou weer in een normaal kantoor stoppen?" dan zeggen ze allemaal nee.

IB: En waarom is dat?

CH: Omdat ze uiteindelijk wel de voordelen ervan inzien. Het was een hele verandering in de cultuur. Ze merken dat het in de hand werkt dat je meer met anderen gaat samenwerken en kennisdelen.

IB: Hoe zit het met de collega's die vooral met hetzelfde team samenwerken, hoe gaan zij ermee om?

CH: Dat zie je veel met administratieve medewerkers. Voor hen heeft het niet veel nut om telkens op

een andere plek te gaan zitten, dus dat flexen vonden ze maar heel vreemd. Daarom schoten ze in het begin een beetje in de verdediging.

IB: Ja, het flexen moet geen doel op zich zijn.

CH: Nee, en dat hebben we ook duidelijk gemaakt. Als het voor jouw functie handig is om altijd op dezelfde plek te zitten moet je dat vooral doen, als die plek vrij is tenminste. Dat is geen enkel probleem. Als je je verder maar aan de afspraken van clean desk policy en dergelijken houdt. Want het moet ook weer niet 'de plek van Suzan' worden, waar niemand meer durft te gaan zitten.

IB: Ik heb ook gehoord dat ze daar bij het ministerie van Economische Zaken moeite mee hadden, daar waren veel mensen die gewoon plaatsen claimden. Ze waren daar echt bezig om hun territorium af te bakenen.

CH: Ja, en dat los je niet op door flexen verplicht te stellen, zodra je van de flexpolitie gaat worden dan ondermijn je de hele gedachte achter het nieuwe werken. Je moet het wel bespreekbaar maken in bijvoorbeeld teamoverleggen om medewerkers tot het inzicht te laten komen. Wat ook goed werkte is dat we bij andere organisaties op bezoek gingen, dan konden ze zien hoe het daar eraan toe ging. Zorg dat de organisatie in gaat zien dat het de eigen verantwoordelijkheid is. Dan gaan medewerkers elkaar ook eerder erop aanspreken, dit kwam ook aan bod in de spellen.

IB: Welke spellen hebben jullie allemaal gebruikt?

CH: Een soort dilemmaspel, bij de ministeries kun je ook allerlei spellen doen. Dat is voor jullie in de buurt. Ze hebben daar echt heel veel middelen. Dat heet leerrijk. Ik weet niet of het nog steeds bestaat. Maar ze hadden een schat aan informatie. De website hnwbijhetrijk heet het.

IB: Oké, daar zal ik eens naar zoeken. Hebben jullie die trainingen zelf gedaan?

CH: We hebben een aantal trainingen ingekocht en een deel voor de medewerkers hebben we zelf gedaan.

IB: Wat voor soort workshops hebben jullie gedaan?

CH: Een workshop openheid en een workshop digitaal werken. Eigenlijk allerlei dingen die bij het nieuwe werken aan bod kwamen. Omgaan met iPads, social media trainingen, Yammer.

IB: Hebben jullie naast Yammer nog een ander intranet?

CH: We hebben intranet, maar dat is niet interactief. Dat wordt gewoon bijgehouden door de redactie.

IB: Oké, en hoe actief zijn jullie met Yammer.

CH: Er is maar een deel echt actief, en er zijn een hoop mensen die alleen maar kijken. We krijgen wel steeds meer afdelingen op Yammer die besloten groepen aanmaken voor hun afdelingsoverleg.

IB: Is het ook een platform om kennis mee te delen?

CH: Ja, dat gebeurt wel. Maar het zijn maar beperkte groepen die dat doen. Het is meer dat mensen elkaar

inspireren.

IB: Wordt het gebruik van Yammer wel gestimuleerd onder medewerkers.

CH: In het begin wel, maar de vraag is hoelang we door moeten gaan met iets stimuleren.

IB: Oké, en wat zijn verder de toekomstplannen voor de organisatie?

CH: Het traject voor het nieuwe werken is wel bijna afgerond. We zijn nog bezig met de laatste dingen voor ICT. Maar daarna gaan we het programma overdragen, in 2015. We gaan nog wel verder met gedragsverandering. We merken dat de organisatie veel bezig is geweest en we moeten meer invulling geven aan het vervolg van de verandering.

IB: Heeft communicatie daar nog een grote rol bij?

CH: Communicatie is wel betrokken, maar heeft geen hele grote rol, zeker als het gaat om gedragsverandering. Communicatieadviseurs kunnen hooguit hele mooie boodschappen maken, maar waar het eigenlijk om gaat is lijncommunicatie. Je kunt wel posters maken, powerpoints en prezi's. het effect wat daarvan uitgaat moet je niet overschatten. Het echte effect zit er in de mensen die het gesprek erover voeren en zorgen dat de aandacht er blijft. Je moet er ook voor zorgen dat het nieuwe werken niet alleen een feestje is van het project. Je moet de afdelingen echt van dienst zijn met toolkits, communicatiemiddelen, spellen. Je moet de medewerkers kunnen helpen als project, je moet dicht bij de afdelingen staan.

IB: Je moet de mensen ook echt wel laten merken dat ze bij je terecht kunnen voor die spellen en middelen.

CH: Ja, en daar moet je in het begin al voor investeren. Enerzijds moet je mensen informeren, inspireren en vooral ook zorgen dat mensen met elkaar in gesprek gaan erover.

IB: Zijn jullie bij andere gemeentes geweest om te kijken hoe het daar gaat?

CH: Ja, we zijn bij Oss geweest en Almere....

Wij hadden wel geluk dat we konden meeliften op de hype van het nieuwe werken. Ondertussen zijn er al wat meer kritische signalen. Hoe ver zijn jullie nu?

IB: Er wordt op dit moment een gebouw verbouwd, in september wordt het ingericht en gaat een deel van de organisatie ermee werken.

CH: En noemen jullie het gewoon het nieuwe werken? Want je ziet ook wel eens dat ze het naar de stad vernoemen, het Rotterdamse werken.

IB: Bij ons heet het gewoon het nieuwe werken. Het Leidschendam-Voorburgse werken klinkt toch nergens naar en het is ook zo gek om het halverwege het traject te veranderen van naam.

CH: Ja, dat is zo, daar zaten wij ook mee inderdaad. We zijn wel begonnen met een andere organisatievisie, voor een organisatie die beter werkt. We hebben daar ook een logo voor, dat heb je misschien wel in mijn

mailtje gezien.

IB: Ja, dat zou kunnen inderdaad. Staat de organisatievisie ook op jullie website?

CH: Ja, hij is nog wel heel abstract en bestaat uit mooie woorden. Bijvoorbeeld eigenaarschap, wat bedoel je daar nou helemaal mee? Maar onze speerpunten zijn nu wel het flexibel werken en het resultaatgericht werken. daarnaast zijn we ook bezig met de behaviourkant van het verhaal. het thema flexwerken bijvoorbeeld hoort daarbij. hoe zorg je ervoor dat je nog steeds zichtbaar bent voor je collega's. en hoe kun je resultaatgericht werken en wat doe je als het vervolgens niet goed loopt. Dus hoe gaan we daarmee om met deze nieuwe werkmethode.

IB: Oké, met dit hele verhaal heeft u mijn vragen ondertussen beantwoord. Sommige hoefde ik niet eens te stellen!

CH: Ja, ik geef er vaak presentaties over dus ik ben gewend het een en ander te vertellen.

IB: Ik merk het inderdaad.

CH: En wat is jouw functie ook alweer precies bij Leidschendam? Ik spreek zoveel mensen dat ik het even vergeten ben.

IB: Ik ben communicatiestagiaire bij de gemeente en voor mijn afstudeeronderzoek onderzoek ik hoe we het nieuwe werken kunnen introduceren samen met het sociaal intranet. Ik kan het wel even laten zien?

CH: Kan ik het ook later via internet bekijken? Dat klinkt wel interessant, want wij zijn wel naar zoiets op zoek.

IB: Helaas kunnen alleen onze medewerkers erop kijken. Maar ik kan wel de website van de leverancier doorsturen.

CH: Oké, dat zou fijn zijn. dan wens ik je voor nu veel succes en nog een fijne terugreis!

IB: Dankjewel.

- Opname stopt -

INTERVIEW GEMEENTE OSS

MB: Martine van den Brand
Facilitair Beleidmedewerker

IB: Ilse van Beest

- opname start -

IB: Je vertelde net dat je hier werkt sinds 2004. Kun je misschien ook vertellen wanneer het besluit is genomen om naar het nieuwe werken over te gaan? Of is het meer een geleidelijk proces geweest?

MB: Ja, heel geleidelijk inderdaad. We pasten destijds niet meer in het kantoor en daarom huurden we nog wat panden aan de overkant. Dus iedereen ging telkens heen en weer met dossiers en dergelijken. We hadden een herindeling gehad waardoor we als organisatie groter werden, dus we pasten er gewoon niet meer in. En klimatologisch gezien was het echt een drama.

IB: Niet goed voor je longen of?

MB: Nou op de eerste lentedag liepen de dames van P&O al in zomerpakjes, want het was niet te harden. En dat heeft geholpen in de besluitvorming om het pand te gaan vernieuwen en we hebben aan alle kanten wat eraan geplakt. We hebben het klimaat aangepast, en daarnaast was er een visie op hoe we als organisatie zouden samenwerken en op basis daarvan is de inrichting en de indeling van het pand gemaakt.

IB: Wat was die visie?

MB: Openheid, transparantie, samenwerken, elkaar ontmoeten. Dat zijn woorden die nu ook aan het nieuwe werken worden gekoppeld. Dat was al een traject in 2002, en dat was de basis voor hoe ons kantoor eruit zou komen te zien. Het bestuur wilde niet meer iedereen in een hokje, maar open ruimtes en ieder zijn eigen bureau. Er werd toen een werkgroep opgericht die moest uitvogelen hoe het eruit moest komen te zien.

IB: Maar ieder een eigen bureau, dat is dus niet doorgegaan.

MB: Nee, inderdaad. Die werkgroep kantoorconcept hebben we laten adviseren van buiten en we hebben verschillende kantoorconcepten gaan bekijken en vanuit die groep kwam het idee, die eigen bureaus, dat moeten we helemaal niet willen. Minder bureaus neerzetten en op andere plaatsen andere leuke dingen zetten zodat we ons werk beter kunnen faciliteren, dat zien we veel meer zitten. Toen hebben we heel gauw het CMT meegenomen in onze visie. En die waren het met ons eens. Dus het was niet top down zoals eigenlijk altijd gebeurt, maar het kwam vanuit de medewerkers zelf. Mensen in die werkgroep vonden ook dat ze geen meters in zouden leveren voor hun afdeling, zulke mensen zaten er ook bij. Maar uiteindelijk zijn we er samen uitgekomen. We wisten wie we waren, wie we wilden zijn

en hoe we wilden werken.

IB: Oké, en liepen jullie nog tegen andere weerstand aan tijdens dit proces?

MB: Ja, er liep al een digitaliseringstraject en dat is altijd moeilijk. Want “alles kan digitaal, behalve mijn werk, want ik heb grote tekeningen en ik moet meten.” En daar hebben we praktische oplossingen voor gezocht. Maar echt grote weerstand niet, maar wel veel vragen, van hoe moet dat dan? En dat hebben we in de communicatie wel heel sterk opgepakt. Zeker als ik andere voorbeelden zie. We hebben gefaseerd verbouwd, en dat gaf ons ook wel tijd om de organisatie mee te krijgen. We hebben iedere maand, of iedere twee maanden elke afdeling bezocht om te laten weten hoe ver we waren, wat de plannen waren, wanneer de eerste schep in de grond gaat, het voorlopige ontwerp, het definitieve ontwerp. Dus we kwamen altijd met een nieuwtje en als er vragen waren konden we die meteen beantwoorden of we namen die vraag mee terug en werden centraal beantwoord. Daarnaast hebben we iedereen de kans gegeven om in de bus te stappen en andere projecten te bekijken. En de helft van de organisatie heeft daar gebruik van gemaakt. We zijn in Eindhoven geweest en ook bij Interpolis. Dat vonden we allemaal prachtig, maar niets voor ons.

IB: Waarom niet?

MB: Teveel fratsen. Bij ons is het meer van, doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg. Bij ons is het natuurlijk ook gemeenschapsgeld van de gemeente, dus alles wat we uitgeven moet zoveel mogelijk naar buiten en niet naar binnen. Dus alles wat we uitgeven moeten we ook uit kunnen leggen.

IB: Maar bij interpolis was het dus wel heel overdreven?

MB: Ja, daar stond van alles. Er stonden flipperkasten, dartboards en kunstenaars hadden een paar vierkante meter om helemaal los te gaan. Gewoon veel fratsen. Daarnaast in de kantoorstoren zelf wel wat meer standaard nieuwe werken werkplekken.

IB: Het klinkt alsof je je veel hebt bezig gehouden met communicatie, werkte je nauw samen met de afdeling?

MB: Nou, bij ons was het niet gedreven vanuit bezuinigingen. Dat is nu anders.

IB: Ja, bij ons wel.

MB: Dus we hadden wel een leukere boodschap te vertellen dan wanneer het om een bezuinigingsopgaaf gaat. Maar wees daar wel gewoon open en transparant over, want mensen prikken daar toch doorheen en probeer het wel zo leuk mogelijk te maken. Maar ga het niet promoten alsof het niets op hoeft te leveren.

IB: Nee, hier heeft het uiteindelijk ook wat op moeten leveren verwacht ik.

MB: Nou we hebben minder werkplekken en waar we geen werkplekken hebben konden we het opleuken.

IB: Jullie hebben ook veel aandacht besteedt aan de-

coratie. Dat valt me echt op. Dat is bij andere gemeentes wel anders.

MB: Ja, daar is ook heel goed over nagedacht. We hebben een interieurarchitect genomen die van hetzelfde bureau was als van het exterieur. En dat werkte heel mooi samen. We hebben de interieurarchitect gedwongen gekoppeld aan een kunstenaar, daar was ze zelf wat minder blij mee, maar vooruit. Daardoor zijn er dus per afdeling uit afdelingsinterviews sferen gepakt die bij de afdeling pasten. Iedere afdeling heeft een eigen plattegrond, maar in de open zones en bij de fotowanden hebben we dingen geplaatst die bij de afdeling past. Waar zij hun kasten hebben staan en 's ochtends hun telefoon pakken dat past bij ze. Hier achter ons bijvoorbeeld zie je die houtblokken en dat hoort bij de afdeling vastgoed. Dus dat is bouwgerelateerd.

IB: Is het zo geregeld dat iedereen overal mag gaan zitten?

MB: Ja, iedereen mag overal zitten, maar we hebben het niet volledig losgelaten. We hebben gezegd dat je als club wel vaak samen werkt. Dus dit is echt je thuishonk waar je 's ochtends binnenkomt, waar je telefoon en je post is. Daarna zie je maar waar je gaat zitten, maar dit is echt je thuishonk.

IB: Dus als je met iemand van een andere afdeling samenwerkt kun je daar wel zitten?

MB: Ja, je kunt in principe overal zitten. Als ik ergens anders zit, dan kan niemand mij wegsturen. Sommigen zeggen dan wel "hey, daar zit ik altijd." Maar dat is maar een klein deel van de organisatie. Er zijn niet zoveel mensen die door het hele pand heen flexen, dat is ook niet perse de bedoeling. Het idee is wel dat als je even weggaat van je plek, of je klaar bent met werken dat je dan je rotzooi opruimt zodat iemand anders weer kan gaan zitten. Het is mooi dat je de kans hebt om ergens anders te kunnen zitten. Eens in de zoveel tijd gaan we ook een stoelendans houden. Dan krijg je bij binnenkomst een briefje, waarop staat waar je zit die dag. Op die verdieping, en die hoek.

IB: En wordt daar wel positief op gereageerd?

MB: Heel verschillend. Het is natuurlijk echt een verrassing als we daar 's ochtends mee komen. Sommigen vinden het leuk, anderen niet.

IB: Het wordt dus niet van tevoren aangekondigd?

MB: Nee, het is gewoon tadaaa, verrassing! Je zit vandaag ergens anders. Dan kunnen ze die dag ook reageren hoe ze het vonden. De een zegt "het was helemaal niet handig" en anderen "het was zo leuk, want ik ben aan de praat geraakt. En we hebben nu veel samen te doen." En van alles daartussen.

IB: En hoe ga je met die chagrijnige mensen om?

MB: Ja, die mogen er gewoon zijn.

IB: En luisterde iedereen gewoon naar de instructie.

MB: Niet iedereen, voor sommigen was het gewoon praktischer om op dezelfde plek te gaan zitten. Toch

deed minstens de helft van de organisatie mee, dus dat brengt wel wat teweeg. Want ook de mensen die op een vaste plek zijn gaan zitten hebben dan andere mensen om zich heen dan normaal.

IB: Dan wordt je er alsnog mee geconfronteerd inderdaad. Hebben jullie nog andere manieren om het flexen te stimuleren?

MB: Nou, we hebben wel eens opruimacties. Dan gaan ze expres op iemand zijn plek zitten, omdat diegene daar altijd zit. We laten het verder wel los. Maar we besteden wel aandacht aan het concept eromheen, dus het netjes houden en de bereikbaarheid. Elkaar ergens op aan durven spreken, dat soort dingen.

IB: Hebben jullie daar ook trainingen voor gegeven? Want dat schijnen mensen wel heel lastig te vinden.

MB: We hebben in het managementtraject wel programma's gehad over hoe ze mensen aan kunnen sturen als ze niet meer achter hun vaste bureau zitten. Dat is dus een heel los traject geweest. Want je gaat niet meer sturen op aanwezigheid, vroeger hadden we nog van die stempelkaarten om in te klokken als je binnenkomt. Of je nou wel of niet wat gedaan hebt, je hebt dan bewijs dat je er was. Dus we zijn nu meer op resultaten gaan aansturen en dat is heel lastig. Want een beleidsstuk, hoeveel uur moet je daar nou mee bezig zijn en hoeveel moet je er maken per jaar om je taak volbracht te hebben? We zijn daar wel zoekende in en daarin zijn we niet de enige. Maar de vrijheid en het vertrouwen hebben we wel veel aandacht gegeven, om mensen dat te laten voelen. Er zijn nog wel collega's die op een kaartje schrijven hoe laat ze binnenkomen en weer weggaan. Dat krijg je er niet meer uit, en het zijn er maar een paar. Het management moest dat ook leren, om dat los te laten. En daar hebben we wel veel aandacht aan besteed.

IB: Was dat puur met trainingen of hebben jullie nog andere manieren om dat te doen.

MB: We hebben gesproken met de collega's en het management zelf en een trainingsadviesbureau. We hebben er discussies over gevoerd en dergelijken, ze hebben geoefend. En binnen de organisatie is dat vooral mondelinge en schriftelijke communicatie geweest. En hadden afdelingshoofden zelf de opdracht om hun team mee te nemen. Maar er zijn ook afdelingen geweest die met elkaar voorzagen dat het wel zo moeilijk zou zijn om elkaar aan te spreken dat ze eerst een training feedback geven en ontvangen hebben gedaan en daarna wat gezelligs zijn gaan doen. Dus ze hebben dat echt geoefend met elkaar. Dus dat soort initiatieven zijn er geweest.

IB: Wat goed dat het ook uit henzelf kwam.

MB: Ja, dat is in dit hele traject opgevallen dat we dat zo doen, en dat we als medewerkers de vrijheid voelen om dit soort initiatieven op te pakken.

IB: Was dat altijd al zo in jullie cultuur?

MB: Nee, dat is wel echt een grote managementslag

geweest. Dat is dat programma wat we in 2002 begonnen zijn, dat heeft daar echt bij geholpen. Dus echt dat coachend leidinggeven en vertrouwen hebben in je mensen en faciliteren dat ze hun werk kunnen doen in plaats van de baas uithangen. Dat heeft hier goed gewerkt.

IB: Maar het heeft dus wel een redelijke tijd geduurd voordat het zover kwam.

MB: Ja, maar voor cultuurtrajecten duurt het altijd langer. Als je maar blijft volhouden als leiding en geloofwaardig blijft, dan lukt het dus wel in dit geval.

IB: Ja, superknip.

MB: We hadden ook wel een hele sterke gemeentesecretaris daarop. En in het management zat een afdelingshoofd die helemaal geen zin had in het nieuwe werken. Hij vond het allemaal niks en hij ging het niet doen. Toen is er nog een sessie geweest met het hele managementteam en alle afdelingshoofden mochten van alles zeggen en ventileren wat ze wilden. En aan het einde van de bijeenkomst heeft de secretaris gezegd “de deur is nu dicht, jullie hebben laten weten wat jullie vinden. Vanaf nu spreken we met een mond. En of je er nu achter staat of niet, je verkoopt onze boodschap. Inmiddels is deze mopperkont een van onze ambassadeurs en staat hij in het hele land presentaties te geven over hoe geweldig ons kantoorconcept is haha.

IB: Geniaal. En dat kwam echt door die bijeenkomst denk je?

MB: Dat heeft zeker wel geholpen. Hij heeft echt gezegd, het is nu afgelopen en nu niet meer lopen mekeren.

IB: Dus je moet wel echt het hoger management erbij betrekken.

MB: Ja, in de loop van de verbouwing is de gemeentesecretaris weggegaan en kwam er een nieuwe. Zij was al wel directeur. De dingen die zij heeft gedaan waren ook heel goed. We vroegen haar of de dingen voor haar kamer nog besteld moesten worden, en ze zei: “kamer? Ik hoef helemaal geen kamer, maak daar maar een vergaderzaal van” Ze zit nu dan ook op een krukje naast haar secretaresse. Dat is dan ook een werkplek en ze zit ook vaak in de vergaderruimte. Maar ze vond het zonde om een hele kamer voor haar te maken. Dus echt op het hoogste niveau is het activiteitsgerichte werkplekken echt doorgevoerd. We hebben ook nog ons best gedaan bij B&W, maar dat is niet helemaal gelukt. Dus de burgemeesterkamer is netjes ingericht en voor de wethouders zijn de kamer identiek en er wordt ook niets veranderd bij een bestuurswissel. Ze hebben een ophangstelsel voor posters enzo, maar we gaan echt geen tapijt leggen of muren verven in de partijkleuren. Alles blijft hetzelfde.

IB: Dat klinkt wel zo eerlijk inderdaad. Dan hoef je er niet iedere keer weer geld aan uit te geven, ze gaan toch iedere keer weer weg. Tenminste, dat is het idee.

MB: Ja precies, iedere vier jaar.

IB: Je had het net ook over contact houden tussen medewerkers. Hebben jullie daar nog aparte systemen voor?

MB: We hebben dekt telefoons en we hebben gedacht aan voice over IP, maar die techniek was destijds nog niet zover dat het bruikbaar was. We hebben ook geen vaste telefoons waarop je inlogt want als je dan van je werkplek afloopt ben je weer onbereikbaar. Dus dat was de oplossing. We hebben er ook clipjes bij en touwtjes voor om je nek. Een ICT-knutselaar in huis heeft een systeemje gekoppeld aan het inlogprogramma zodat we op het smoelenboek kunnen zien op welke plek iemand ingelogd is. Als ik Ilona zoek, dan kijk ik in de telefoonlijst en dan zie ik daar staan 3e verdieping 2e blok. Zo weet ik haar dan te vinden. Dat is echt superhandig en dat nodigt ook uit om aan de wandel te gaan en dan ontmoet je weer andere mensen waarmee je even snel iets af kunt spreken. Dan hoef je geen vergadering in te plannen. Ons telefoonsysteem heeft ook een chatfunctie en berichtenstuur functie en e-mail dat kan natuurlijk ook altijd nog. Waarbij wel weer is ontstaan, dat is misschien een trend die door het flexen is ontstaan. Mensen verwachten wel direct antwoord op je email. Maar als iets haast heeft, kun je beter even bellen lijkt me.

IB: En die chatfunctie, hoe werkt die precies.

MB: Die zit ingebouwd in ons telefoonsysteem. Wij kunnen bellen vanaf ons beeldscherm, dus daar zit de hele organisatie in met de telefoonlijst en als je het aanklikt dan bel je meteen. Je kunt daar ook selecteren dat je een berichtje kunt sturen.

IB: Wordt daar veel gebruik van gemaakt?

MB: Valt wel mee.

IB: En die ICT-voorzieningen zijn dus allemaal intern geregeld, daar geen externe partij voor gekomen.

MB: Dat hebben we inderdaad zelf gedaan. We hebben een systeem draaien voor it en dat hebben we gekoppeld aan Topdesk smoelenboek. En daar staan de codes in van waar je zit. We hebben er ook nog een plattegrond aan gekoppeld zodat je kunt zien waar nog vrije plekken zijn. Dus als ik binnenkom kan ik aan een collega vragen waar nog plek is.

IB: Wat handig zeg.

MB: Jazeker, we zijn blij dat een aantal collega's dat wel in elkaar wilden flansen. Het ziet er niet super-deluxe uit, maar het werkt wel.

IB: Daar gaat het om. Werkt het ook op het moment dat je thuis zit?

MB: Dan staat er “werkt op afstand”, dan weten mensen dat je op het interne nummer niet bereikbaar bent.

IB: Mogen jullie ook in cafés werken met Wi-Fi?

MB: Als je een iPad hebt ofzo dan kun je daar natuurlijk van alles mee en als iemand een eigen laptop heeft ook. We stimuleren het thuiswerken niet, we hebben genoeg plekken voor medewerkers. We willen juist het

samenwerken en ontmoeten bevorderen. Soms komt het beter uit om je beleidsstukken even afgezonderd uit te werken, maar dan maak je daar wel afspraken over met je leidinggevende. Dan heb je toestemming en een beveiligde verbinding vanaf jouw computer naar alle bestanden op onze servers. Dan kun je net zoveel als dat je hier zit.

IB: Dus het is niet heel makkelijk om dat te regelen.

MB: Nou, je hebt alleen toestemming nodig en een compatibel apparaat. Want als je nog XP hebt draaien dan heb je gewoon pech, dan doet ie het niet. Je moet dus zelf je beveiliging regelen en je bureau en dergelijken.

IB: Geldt dat ook voor mensen met RSI, die speciale spullen nodig hebben?

MB: Thuis krijgen ze dat niet, maar op kantoor wel.

IB: Worden hun spullen dan ergens opgeslagen of krijgen deze mensen dan alsnog een eigen werkplek toegewezen?

MB: We hebben gezegd, ik was destijds ook Arbo-coördinator, dus dat hielp wel. We hebben vier of vijf collega's die speciale werkplekken hebben en daar willen andere mensen ook eigenlijk niet zitten, die plekken hebben zoveel toeters en bellen, daar word je bang van. Dus het moet wel echt stampesvol zitten wil je die plek pakken. Ze hebben een loop, een andere stoel, andere beeldschermen. Het zijn dus mensen die slechtiend zijn of iets anders hebben waardoor de werkplek is aangepast, en dat is dan een circus geworden. Dus een aangepaste stoel, een andere muis of een toetsenbord, dat zijn allemaal dingen die in een locker of een kast passen, nou stoelen niet, maar die kun je wel rondrijden. We hadden laatst ook een collega die zei dat ze een ventilator nodig had vanwege haar opvliegers, dus ik zeg: "stop maar in de kast, neem maar mee."

Daar zat dus wel wat weerstand en smoesjes om toch een eigen werkplek te krijgen. Want ze hebben een voetenbank, een andere stoel, of ze zijn maar heel klein. Maar in principe is ons meubilair gewoon goed en daar kan 95% van de medewerkers mee vooruit.

IB: Alles is natuurlijk ook verstelbaar.

MB: Ja, alles is elektrisch verstelbaar. In de eerste week dat we hier zaten was er ook een heel ondersteuningsteam aanwezig om uit te leggen hoe de printer, de telefoon werkt. Hoe het slotje van je locker opengaat, hoe je je werkplek instelt en alles wat er nieuw was, daar was eigenlijk uitleg voor.

IB: Vanuit welke afdeling werd deze hulp geboden?

MB: Dat was voornamelijk servicecentrum, dat was facilitair en automatisering en dan heb je het grootste deel gehad. P&O zat daar ook nog een beetje aangesloten.

IB: Maar communicatie had daar dus geen rol in.

MB: Nee, interne communicatie doen wij vooral zelf. En als we hele grote projecten hebben dan vragen we

onze collega's van communicatie, en bij de werkgroep zaten ook wat mensen van communicatie. Maar we hebben vanuit facilitair een hoop zelf gedaan en we hebben ook een eigen repro binnen de afdeling. Daar zaten ook hele fanatieke vormgevers, dus die hebben allerlei fratsen bedacht om alles zo leuk en simpel mogelijk te maken.

IB: Hebben jullie daar brochures mee gemaakt?

MB: Ja, en we hadden een blad gemaakt met het pasje voor je locker, daar stond in hoe dat hele pasje werkte en wat je kon doen als het niet werkte. Je ziet nog steeds wel eens mensen lopen met hun pasje en daaraan het kaartje met de code van hun locker, gewoon uit gewoonte denk ik.

IB: Oh grappig. Maar wat is nu de reden dat jullie je eigen interne communicatie doen?

MB: Dat waren we al gewend denk ik. Misschien ook omdat we een wat kleinere gemeente waren, we zijn inmiddels wel wat groter. Dus we waren het gewend. En communicatie naar buiten dat gaat altijd via de communicatieafdeling, maar dat zijn echt adviseurs. Dus we werken met interne adviseurs, we hebben ook geen inkoopers, maar inkoopadviseurs. Dus je draait gewoon je eigen afdeling en af en toe schakel je adviseurs in. Maar communicatie zou nooit voor ons een tekst schrijven. Ze helpen alleen op het moment dat wij het nodig hebben, dan kunnen ze tips geven om een tekst leesbaarder te maken.

IB: Dus je hoeft het nooit te sturen ter controle.

MB: Nee, nooit. En intern al helemaal niet. Achteraf krijg je wel eens een opmerking dat het wel wat handiger of slimmer had gekund. Soms zie je wel eens berichtjes op intranet en dan denk ik ook, had daar even 2 seconden langer over nagedacht.

IB: Wordt het niet chaotisch af en toe?

MB: Nee, tenminste, het valt mij niet op.

IB: En hoeveel mensen mogen er wat op het intranet plaatsen?

MB: Het gaat via een webredactie, maar iedereen mag aanleveren wat hij wil aanleveren en we hebben zoveel plaatsen per dag op de voorpagina. Dus het is echt wie het eerst komt wie het eerst maalt. Anders moet je wel heel erg je best doen om het er alsnog op te laten verschijnen die dag. Maar inhoudelijk doen ze bijna niets aan de tekst. Als er een spelfout staat dan staat jouw naam eronder en dan is het jouw probleem.

IB: Hebben jullie op intranet ook een reactiefunctie? Dat mensen kunnen reageren op wat er staat?

MB: Ja, overal kun je reageren en dat komt dan bij de webredactie terecht.

IB: Oh oké, dus het komt niet direct onder het artikel te staan.

MB: Nee, ons intranet is een oud bij elkaar gehouden systeem en we gaan kijken hoe we dat wat moderner kunnen maken. Het systeem komt uit 2004 ofzo. Er is

wel heel veel opgekomen in de loop der jaren en daarvoor is veel ook onvindbaar. Dus dat is een project wat nu loopt.

IB: Wij zijn nu ook bezig om een nieuw intranet op te bouwen en dat is meer sociaal ingestoken. Dus iedereen kan er wat opzetten en overal op reageren en dat is wel wat chaotisch aan het worden.

MB: Wij zijn nu aan het nadenken over de fases hoe we het moeten aanpakken. Het is wel een heel mooi medium als je overgaat naar een nieuwe werkomgeving, want je kunt er je dossiers in terugvinden en delen.

IB: Hoe doen jullie dat nu? De kennisdeling onderling.

MB: We werken met een DMS.

IB: Oké, welke?

MB: E-docs.

IB: Maken jullie er veel gebruik van of worden nog veel zaken op de schijven gezet?

MB: Nee, de schijven gaan eruit. Dus je moet wel, je hebt niks te willen. We zijn al qua inkomen en post een tijdje helemaal digitaal. Dus alleen tijdschriften en brochures komen nog met de post op papier binnen de rest is allemaal digitaal. Facturen deden we als eerste digitaal. We mogen ook echt als we de papieren post gescand is het papieren document weggooien. Dan is het gescande document het origineel, wettelijk gezien. En dat is je werkvoorraad, daar zit je werk in. Het zit niet ergens in een kastje of mapje waarvan niemand weet waar het staat. Het documentmanagementsysteem dat is echt leidend. Er zijn nog wel persoonlijke schrijven en afdelingsschijven, maar die gaan we steeds meer killen.

IB: En gaat dat goed?

MB: Nou er is nog wel een beetje weerstand tegen het DMS, want het gaat net niet snel genoeg of het is net even anders dan iemand gewend is. Maar dat is dan gewoon jammer, want we gaan het gewoon zo doen. Je kunt piepen, maar dit is de lijn en de toekomst.

IB: Zeggen jullie dat ook op die manier als mensen gaan lopen piepen?

MB: Ja, misschien wat minder hard. Maar dit is de gekozen lijn en zo gaan we door. Je kunt nu beter meegaan en het inrichten zoals je zelf wilt dan dat je straks je spullen kwijt bent.

IB: Ja precies, word er wel wat ondersteuning bij geboden?

MB: Ja, gevraagd en ongevraagd hebben we iemand van documentaire zaken en die zie ik soms echt een halve middag met een collega zitten met dat DMS en die helpt ze dan een heel eind op weg.

IB: Jullie zijn nu toch in een gebouw toch of zijn er nog andere gebouwen waar jullie werken?

MB: We hebben nog een werf, maar daar zitten maar weinig kantoorfuncties. Dat is meer een plek waar de buitendienst zijn boterhammetje eet en de vrachtwagens

komt halen. We hebben nog een natuur en milieucentrum met een kinderboerderij eraan gekoppeld, maar daar kun je ook niet werken. En dan hebben we nog een museum. Maar waar we nu zitten is wel echt de enige kantoorlocatie.

IB: En de mensen die geen typische kantoorbaan hebben, zoals schoonmakers buiten, of mensen die de planten snoeien, hebben die ook nog een vorm van het nieuwe werken gekregen?

MB: Ja, op de gemeentewerf hebben we wel wat gedaan, maar mensen die alleen maar buiten werken hebben wel een account, daarmee kunnen ze inloggen op een pc die daar staat. Maar voor hen zorgen we dat de communicatie op het prikbord hangt. Want het zijn mensen die niet gewend zijn om achter een pc te kruipen en dus moeten ze op een andere manier berichten krijgen. Maar de seniormedewerkers en de aansturende medewerkers daar, kunnen gewoon gebruik maken van een werkplek.

IB: Maken ze zelf ook hun roosters? Dat zie je we vaker dat ze dat mogen.

MB: Bij de buitendienst? Geen idee hoe het daar werkt. Kan ik niks nuttigs over zeggen.

IB: Even denken, volgens mij ben ik door mijn vragen heen, dat ging snel deze keer. Ik vind het wel bijzonder dat jullie alle communicatie zelf doen, dat heb ik niet eerder gezien. Heel anders dan bij ons. Bij ons is iedereen het aardig gewend dat teksten eerst langs communicatie gaan en van dat idee moeten ze nu ook afstappen met het sociaal intranet.

MB: Bij ons is het eerder zo dat we vergeten dat het langs communicatie moet, dat ze niet ineens onze berichten in de krant zien staan. Dat is bijna eerder aan de hand dan andersom. Maar het kan ook zo zijn, mijn man werkt bijvoorbeeld in het bedrijfsleven en daar zit een P&O afdeling met heel veel macht. Terwijl managers hier heel zelfregelend en zelfsturend zijn. Dus het is maar net hoe je organisatie ingericht is. Ik denk dat je nog wel wat te doen hebt als het bij sommige afdelingen lastig is om de boel los te laten.

IB: Was dat voor jullie bij bepaalde afdelingen moeilijker dan bij andere?

MB: Onze beleidsafdeling was een makkelijke, dat zijn allemaal hoogopgeleide mensen die het al gewend waren hun eigen feestje te bouwen. De hele administratieve clubs en uitvoerende afdelingen daar zie je nog die stempelkaarten bijvoorbeeld. Dus qua verschil in opleidingsniveau moet er wel op een andere manier aandacht aan gegeven worden.

IB: Ik had juist het idee dat hoger opgeleiden eerder neiging tot klagen hadden. Dat ze eerder zoiets hebben van "joh, ik maak zelf wel uit hoe ik werk en ik heb toch gestudeerd ervoor enzo."

MB: Oja, daar kan ik me ook wel wat bij voorstellen.

IB: Dat hebben jullie dus niet?

MB: Nee, het was meer zoeken naar veiligheid en we

waren dat cultuurtraject al ingegaan voordat het pand er kwam.

IB: Ja, dat zal wel hebben gescheeld.

MB: Ja, we hadden een manager minder te verbinden aan het veranderproces.

IB: Ja, bij ons komt echt veel tegelijk. Het nieuwe gebouw, het nieuwe sociale intranet en dan ook die culturomslag naar het nieuwe werken. Dat is ook wel een beetje eng.

MB: En dan zit er ook nog een bezuiniging aan, dan ben je niet echt leuk nieuws aan het brengen. Bij ons waren het echt feestjes die we vierden. Daar zit echt wel verschil in. Ik heb wel vaker studenten aan tafel die onderzoek doen en dan merk ik ook echt wel dat het een hele andere tijd is een paar jaar later. Wij zaten nog net op het randje dat we geld beschikbaar kregen van de gemeenteraad en dat we aan de gang konden. Dat geld was vrijgespeeld en daarna was het aan ons om er in de uitvoering wat mee te doen. Nou zat daar wel controle op, maar de kaders waren er en succes ermee.

IB: Dat is wel fijn. En hebben jullie eigenlijk nog nazorg gehad, na de invoering van het nieuwe werken?

MB: Jazeker, we hebben het niet direct losgelaten. We hadden natuurlijk dat hele team gehad dat uitlegde hoe het werkte. En we hebben er twee jaar over gedaan om met zijn alleen in dit pand te komen dus iedere keer gingen we weer de boel uitleggen. En de laatste mensen die binnen kwamen die waren het al aardig gewend want ze kwamen al in het andere deel van het gebouw waar iedereen door elkaar zat en daar gingen ze ook wel eens zitten. Dus dat heeft wel geholpen. Die laatste fase hebben we het aardig losgelaten want het ging allemaal wel.

IB: Dus je hoefde ook geen controles te lopen om te kijken of iedereen het goed deed.

MB: Nou we hebben onze bodes omgevormd tot huismeesters en ze zijn ieder verantwoordelijk voor een verdieping. En als er nou wat rommel is of er liggen spullen dan ruimen ze het op of ze stoppen het in een grote doos als grabbelton. Dus als je wat kwijt bent kan het heel goed daarin liggen.

IB: Dus als je spullen op je werkplek liggen dan komt het daar terecht.

MB: In eerste instantie zeggen collega's daar wat van, maar dingen zoals koektrommels of fotolijstjes, schilderijen van creatieve sessies worden gewoon opgeruimd en weggelegd. Dat is niet echt als een politieagentje ofzo, maar we spreken mensen er wel op aan. En als er dan nog niets gebeurt kun je de boel ophalen en anders is het foetsie.

IB: Heb je ook nog steeds van die mensen die werkplekken claimen?

MB: Claimen is een groot woord, maar er zijn wel mensen die altijd op dezelfde plek zitten. En dat zijn dan mensen die al gewend waren om heel vroeg te beginnen en die vinden dat een fijn plekje. En als ze dan

een keer later komen of halverwege de dag weggaan en weer terugkomen zijn het wel van de mensen die zeggen: "oh jij zit hier?" dan zeggen ze dat wel als een grapje, maar het komt er soms wel wat lullig uit. En dan moeten ze maar ergens anders zitten. We hebben ook een club die altijd om kwart over 7 begon met zijn allen en dan gingen ze eerst koffie drinken. Maar nu komen ze allemaal veel later binnen.

IB: Wat gek. Heb je enig idee waar dat door komt?

MB: Ik heb echt geen idee. Maar dat is wel echt heel bijzonder. Want je denkt juist dat mensen vroeger begonnen zodat ze op hun vaste plekje kunnen zitten, maar mensen zijn juist later gaan beginnen omdat ze juist die vrijheid voelden van het nieuwe werken. Ze zorgen wel dat ze doen wat ze moeten doen, wanneer of waar dat uitkomt.

IB: Misschien dat ze eerst het voorbeeld van de manager volgden, dat die ook zo vroeg begon.

MB: Zou zomaar kunnen, dat weet ik niet. Er is wel een managementwisseling geweest, maar dat was later.

IB: Oké, gek. En er is dus niet zo'n dICTatuur van de ochtendmensen gekomen, dat als je iets later bent dat je dan geen werkplekken meer kunt vinden bijvoorbeeld.

MB: We hebben nog nooit gehad dat er geen werkplekken beschikbaar waren.

IB: Hoeveel procent hebben jullie qua bezetting?

MB: We hadden 0,8 in het begin dus dat is best wel ruim. Later zijn er nog mensen ontslagen omdat we moesten inkrimpen. Er is een deel verhuurd en we hebben een herindeling gehad. Volgens mij zitten we nu nog ruimer in het jasje. Ik heb er nu geen cijfers van. Maar ik denk dat we rond de 1 werkplek per werknemer zijn gegaan. We zitten nu wel weer te denken om een deel te verhuren. Dan wel met een partij waar we wat te maken mee hebben zoals politie, of de brandweer, of belastingzaken van de regio. Dat soort clubjes zitten al hierbinnen. En dat gaat goed. Ze lopen hier gewoon tussendoor, sommigen zitten op ons systeem en anderen niet ze hebben hun eigen kasten en plaatsen. Iedereen weet ook dat dat de werkplekken zijn van die club en daar blijven we vanaf. En zolang zij ook niet ergens anders gaan zitten gaat dat goed. Dus zo werkt dat hier.

IB: Ik vind het trouwens ook wel echt heel mooi geworden. Mooier dan andere panden die ik heb gezien.

MB: Dat is leuk om te horen, bedankt voor het compliment!

IB: Ja, ik ben wel onder de indruk. En heel erg bedankt voor het interview. Is er nog iets wat je te binnen schiet wat nuttig zou kunnen zijn voor ons?

MB: Wees gewoon open en transparant. Dat werkt het beste.

IB: En wat moet je vooral niet doen?

MB: Als er weerstand is moet je er aandacht aan schenken, maar op een gegeven moment moet je ermee doorgaan. Toen gemeente den Bosch overging, zij wa-

ren eerder dan Oss. Bij de dag van de verhuizing was er nog 80% weerstand, en dat is ook goed gekomen. Dus blijf niet te lang tuttelen. Maar het ligt natuurlijk ook aan de cultuur van de organisatie en welke kant je op wilt met elkaar. En bij ons was die visie op hoe we wilden samenwerken echt de lijn voor het hele traject en dat heeft wel echt sterk gemaakt. En het management meenemen, in een apart traject. Want voor hen is het echt een grote overgang om sturend te managen.

IB: Hebben jullie ook een soort richtlijnen gesteld?

MB: We hebben eerst een soort pilot gestart. Waar we alvast zijn gaan oefenen. Dus we hebben daar werkplekken weggehaald en doosjes als locker. Dus daar zijn we gaan oefenen en daar hadden we de 10 gouden regels. Dat was echt drama. Daar werden radio's onder het bureau geplakt, omdat er was afgesproken dat je geen radio in de kamer mocht hebben. Ze hadden toen zoiets van, als je het niet ziet dan is het niet erg. En dat paste helemaal niet bij ons. Dus we zijn gekomen tot de afspraak, dat als je twee uur niet op je werkplek zit dat je het dan leeg moet maken. En je bent elkaar niet tot overlast. Dat betekent geen hagelslag in de toetsenborden, niet schreeuwen door de telefoon. En als je een clubje hebt en jullie vinden het allemaal fijn om muziek aan te hebben bij het werken, dan moet je dat vooral doen. Als er iemand bij zit die het irritant vindt worden, dan gaat het ding uit zonder discussie. Bij een van de voorbeeldprojecten, dat was ergens in Nijmegen. Daar liep een beveiliging rond en die liep een beetje politieagentje te spelen. Als je aan het bellen was moest je in de gang gaan staan. Nou daar kregen mensen hier helemaal de kriebels van. Dat kwam ook meteen terug in de feedback, van dat past echt niet bij ons. We moeten elkaar gewoon aan kunnen spreken, maar we gaan geen politieagentje spelen.

IB: Nee, dat zou ook bij ons niet werken. Dan gaan mensen juist met de hakken in het zand. Hoe zou je de cultuur nu omschrijven van de mensen hier.

MB: Oh dat vind ik wel lastig, maar ik denk dat we opener en transparanter zijn geworden, we zoeken elkaar veel meer op, de lijnen zijn korter en we dachten dat we minder zouden vergaderen, maar dat is nog niet gelukt. Door die interne ontmoetingen, dus daar zit nog wel de uitdaging. We zijn ook wel een professionelere organisatie geworden, als je hier binnen komt zie je dat ook. Het lijkt hier wel een "echt" kantoor, niet zoals het vroeger was.

IB: Hoe erg was het toen?

MB: Nou, we zaten echt met teveel mensen op elkaar, we waren echt uit ons jasje gegroeid. De kamers waren zo houtje touwtje aan elkaar geknoopt met allerlei halve oplossingen, want we gingen toch verhuizen. En nu zitten we in een echt kantoor.

IB: Ja, leuk. Dus doordat je eerst in een slechte situatie zat...

MB: Kon het alleen maar beter worden.

IB: Eigenlijk moeten we onze mensen ook even in een noodgebouwtje proppen.

MB: Ja, zoiets. In de herrie en stof en rotzooi. Zoals wij eerst zaten. Wij zaten in het pand tijdens de verbouwing, dus dat is een hele logistieke verandering geweest.

IB: Dat klinkt wel naar.

MB: We planden soms ook samen met de bouwers dagen en momenten dat ze werkzaamheden konden doen. Op vrijdagmiddag hoefde ik de telefoon echt niet op te nemen, want ik kon dan niemand verstaan. Toen zijn we ook wel wat meer thuis gaan werken, dat was wel echt ellende.

IB: Ja, snap ik. Heb je door het nieuwe werken zelf ook meer contacten opgedaan binnen de organisatie?

MB: Ja, maar ik zat ook zo in de facilitaire rol en ik moest veel langs bij afdelingen. Maar ik ben wel van het langslippen, dat was ik altijd al, maar het gaat nu wel een stuk makkelijker. Ik merk ook dat collega's zeggen dat ze het meer moeten doen. Je komt ook veel meer te weten en je kunt makkelijker schakelen. En dan hoeven we niet twee uur in een hok te gaan zitten met zijn tweeën. Maar even een kopje koffie op de bank, en je hebt het geregeld.

IB: Of dat eeuwige gemail. Dat is bij ons ook echt erg.

MB: Omdat je dan niet de juiste toon kunt vatten.

IB: Nou dat is niet zozeer het probleem. Het is meer dat als er iets verzonden wordt naar een groepje, dat iemand dan bedenkt dat iemand anders daar ook bij hoort en het weer doorstuurt. En zo blijf je bezig.

MB: Ja, jammer is dat.

IB: Hopen dat het minder gaat worden. Hebben jullie dat meegemaakt.

MB: Nou hebben wij niet zo'n sterke mailcultuur. Maar mensen verwachten wel snel een antwoord. En dan denk ik, ja jammer, had je maar langs moeten komen.

IB: Oké, nou hartstikke bedankt. Oh, hoeveel medewerkers hebben jullie ook alweer?

MB: 650 ongeveer. Sinds we zijn gekrompen.

IB: Ohja, ongeveer evenveel als wij. Wij zitten rond de 700. Vind je het leuk om hier te werken?

- opname stopt -

INTERVIEW GEMEENTE GOUDA

MN: Monique Neve
Senior Communicatieadviseur en woordvoerder

SH: Sheila Hussainali
HR Consultant

IB: Ilse van Beest

- opname start -

IB: Misschien kunnen jullie allereerst vertellen hoe jullie tot de beslissing zijn gekomen om naar het nieuwe werken over te gaan?

SH: Dat is best lang geleden en dat is eigenlijk een gecombineerd besluit geweest.

MN: We waren in eerste instantie al van plan om te verhuizen, we zaten op vijf locaties en dat is teruggebracht naar één. Toen er was besloten dat we over zouden gaan naar een nieuwbouwgebouw is er vrij snel besloten dat we het in zouden richten volgens het concept van het nieuwe werken.

IB: Oké, en hoe lang heeft dat traject geduurd.

SH: Poeh, dat weet ik eigenlijk niet meer. Het was in 2005 geloof ik besloten en in 2007 was het gebouw er.

IB: Oké, en konden de medewerkers in de oude gebouwen ook al een beetje proeven van het nieuwe werken?

SH: Ja, in drie van de vijf gebouwen waren er wat proeftuinen ingericht.

IB: Dus op dezelfde manier als hier.

SH: Ja, iets wat erop leek met het materiaal wat er toen beschikbaar was. Het ging meer om het idee en het mocht niet teveel kosten.

IB: En daar konden medewerkers dan ook flexen.

SH: Ja inderdaad, die ruimtes waren bedoeld om te flexen en iedereen kon er dan ook gebruik van maken. Daarnaast zijn er daar ook rondleidingen geweest. Dat mensen die niet in dat gebouw werkten daar ook even konden kijken hoe anderen daar werken.

IB: En hoe reageerden de medewerkers daarop?

SH: Ja, wisselend. Er waren wat mensen die naar het voorbeeld van deze pilot hun eigen pilot neer gingen zetten. Ze hadden gevraagd of ze in andere delen van de gebouwen ook een soortgelijke situatie neer konden zetten. En er waren ook mensen die dachten het is niks voor mee of het is een beetje een ver-van-mijn-bed-show, ik houd me er nog niet mee bezig. Dus dat was zo'n beetje het spectrum en we hebben alles daartussen zo'n beetje gehad.

IB: Hoe gingen jullie met die verschillende groepen om?

SH: We hebben voornamelijk in eerste instantie dit aan de afdelingshoofden overgelaten in het voortraject. We hebben ook vanuit HRM een cursus, ik denk dat ik het eigenlijk tekort doe, een cursus timemanagement gegeven. Dat was eigenlijk meer een cursus timemanagement voor gevorderden. Die hebben we organisatiebreed aangeboden om de medewerkers alvast te laten zien welke wijze zou kunnen helpen bij flexwerken en digitaal werken. Dus dat was de voorbereiding daarvan. Dus mensen leerden zo efficiënt met hun tijd om te gaan. Dat was denk ik in 2010. Toen zijn we ons gaan focussen op het projectteam. Dit gebouw noemen we nu "het huis van de stad". Het projectteam hield zich bezig met het huis van de stad en daar waren verschillende disciplines aangesloten. Daar zaten zowel Monique als ik in, en toen zijn we ons echt gaan bezighouden met de medewerkers. Informatiesessies, huis van de stad cafés, berichten op ons intranet het delen van keuzes die gemaakt waren qua indeling van het gebouw en de medewerkers hebben mee mogen testen in de aanbestedingstrajecten van het meubilair zoals de vergadertafels. Dus de medewerkers hebben we erg betrokken bij alles wat er te delen was.

IB: Hadden jullie ook het gevoel dat daar een grote behoefte naar was?

SH: Ja..

MN: Jazeker en helemaal naarmate we meer richting de einddatum gingen, dus de datum van het verhuizen. De mensen willen gewoon weten wat het voor hen betekent en hoe bijvoorbeeld hun bureau eruit komt te zien of waar ze hun nietmachine moeten inpakken. Dus zelfs tot dat niveau. Nu werken wij met het een meter principe, dus iedereen krijgt maar een meter kastplank. We hadden daarom meetlinten op elk bureau gelegd om maar heel visueel te brengen wat nou een meter is. We hebben ook rondleidingen door het pand gedaan. Want mensen hadden wel de behoefte om te zien waar ze uiteindelijk kwamen te zitten. De aannemer vond het niet altijd even leuk, want we hebben iets van 450 medewerkers. De aannemer zat met de deadline om zo snel mogelijk het pand af te krijgen en wij wilden wel heel graag steeds met groepjes erdoorheen. Maar daar zijn we uiteindelijk wel uitgekomen hoor. Iedereen kon zich intekenen. En dat heeft denk ik ook wel heel erg gewerkt, dat je mensen gewoon laat voelen en snuffelen. Wij werken namelijk met vlekken waar een bepaalde afdeling werkzaam is, dat kun je zien als een soort van thuisbasis. Dus mensen wilden wel even kijken hoe het eruit kwam te zien.

SH: Ook het uitzicht.

MN: Ja, het uitzicht en de indeling, er was wel een sterke behoefte.

IB: Hoe strikt zijn jullie precies met die vlekkenplannen?

SH: Wij hebben eigenlijk een ander vlekkenplan dan waar je in eerste instantie aan zou denken. Dat heeft in het begin ook wel wat meer uitleg nodig gehad. Ons

vlekkenplan bestaat eigenlijk uit een indeling op de verdieping. De hele verdieping is de vlek van een afdeling. Dat wat daadwerkelijk je herkenningpunten zijn dat is je locker, je kastruimte. Dat is allemaal persoonlijk en verder heb je nog kastruimte van de afdeling. Dat is dus allemaal op je eigen verdieping. Nu mag je ook op een andere verdieping gaan zitten als dat zo uitkomt. Je kunt eigenlijk je plaats bepalen door de volgende vragen te stellen: Wat ga je doen? Met wie ga je werken? En wat is dan de beste plaats om te gaan zitten? Het zou dus zo kunnen zijn dat je dicht bij collega's gaat zitten of dat je juist geen andere mensen nodig hebt.

IB: Hebben jullie ook wel eens last gehad van mensen die een plaats claimen?

SH: Eh ja.

MN: Hahahaha, neehoor ik claim niet..

SH: Nouja, last is wel een groot woord. Maar je merkt wel, mensen zijn gewoontedieren. Het verschilt wel per groep. Bij sommige groepen hebben mensen meer behoefte aan een vaste werkplek. Maar van ons mag je in principe overal werken. Dus als je een favoriete plek hebt die beschikbaar is en je ziet vanaf daar je collega en je zit niemand in de weg dan is er niets aan de hand. Voorwaarde is wel dat als jij er langer dan een uur weg bent, dat iemand anders er dan zou moeten kunnen werken. En als je klaar bent met werken dan is het bureau ook echt schoon. We hanteren een clean desk policy dan kun je de volgende dag weer prettig aanschuiven.

IB: Op welke manier hebben jullie dat gestimuleerd?

SH: We hebben het tot in zoverre gestimuleerd dat we uitgaan van het verstand en de zelfstandigheid van onze collega's. Want dat hebben we allemaal en we hebben het minimaal willen regelen, we zijn dus niet met verordeningen o.i.d. gekomen. Maar we hebben wel huisregels bepaald. Elk huishouden heeft wel wat basisregels en wij hebben dus ook 8 richtlijnen bedacht. En daar hebben we het heel basic gehouden om de basisvraag van hoe kun je prettig werken in dit gebouw. En dat kan door je bureau schoon achter te laten, dat kan door je collega's niet lastig te vallen. Als je bijvoorbeeld een functie hebt waarbij je veel aan het bellen bent, dan moet je wel even om je heen kijken of mensen daar geen last van hebben. Als het wel zo is dan zoek je een plek op waar mensen geen last van je hebben. Er zijn ook kamertjes die niet te reserveren zijn voor vergaderingen, dus als die leeg is kun je makkelijk even naar binnen wandelen om een gesprek te voeren. En je kunt ook meer naar de kern toelopen. Het is daar veel drukker dus je valt daar niet echt iemand lastig.

IB: Omdat het daar toch al zo druk is.

SH: Ja, vaak wel. Je zoekt dan de drukte op. Het is dan nog de vraag of je je telefoongesprek dan nog kunt voeren, maar dat moet je zelf even beoordelen. Maar dat zijn dus hele basic regels. Je mag bijvoorbeeld niet eten aan je bureau, want die worden niet iedere dag schoon gemaakt. En dat begrijpen mensen ook wel.

IB: Welke regels hebben jullie nog meer?

SH: Dat waren er drie of vier, ehh hou het bureau schoon, niet eten aan het bureau, val elkaar niet lastig, spreek elkaar aan. Dus het gaat om dit soort zaken.

MN: Een groot deel van die regels dat gaat ook gewoon redelijk.

SH: Ja, en ze zijn ook voor zichzelf prekend en we hebben de regels ook zelf bedacht en gaan er makkelijk mee om. Daarom is het niet zo nodig om die 8 regels zo op te lepelen. Dus eigenlijk zit het al zo ver in het systeem.

IB: Het is al helemaal ingeburgerd.

SH: Ja, we doen het gewoon zoals wij het zelf hebben bedacht. Dus ik heb ze niet bij mijn dagelijkse werk nodig.

IB: Gaat het bij andere afdelingen net zo? Is het daar net zo ingeburgerd?

SH: Ja op zich. We zitten nu in juni over een paar weken alweer twee jaar in het gebouw. En ik vind het best aardig ingeburgerd. Het heeft goed uitpakkt in de praktijk en ook de weerstand die er bij voorbaat was ook bij leidinggevendenden, hun zorgen, die zijn in sommige gevallen uitgekomen maar ik vind het alleszins meevallen.

IB: Welke weerstand heerste er vooraf?

SH: Mensen hadden eerst allemaal kamertjes, en mensen maakten zich druk over het hebben van een plek, een goede plek iedere dag. Ze hadden schrikbeelden van "moet ik nou dat hele gebouw door, op zoek naar een werkplek, dat zie ik niet zitten." Dat is ook niet leuk en ook helemaal niet de bedoeling geweest. Volgens mij is het de eerste weken wel gevoelsmatig zo geweest. We hadden een super opkomst in de eerste weken want iedereen was heel nieuwsgierig. Dus dat was een van de weinige momenten dat we echt 100% bezetting hadden en dat ook echt alle pc's bezet waren. Dus gevoelsmatig is het voor wat mensen zo geweest in het begin, maar eigenlijk, na de eerste drie maanden heb ik die geluiden niet meer zo opgevangen. We hebben een systeem van de afdeling I&A waar ICT onder valt, zij hebben middelen bedacht om ons erbij te helpen. Zo hebben we een kaart waarop je kunt zien wie waar werkt vandaag en daarbij staat je afdeling op rood groen of oranje om de beschikbaarheid van plaatsen aan te geven.

IB: En hoe heet dat systeem?

SH: Het heeft niet echt een naam, ze hebben het helemaal zelf bedacht. "wie zit waar" is de geuzennaam ervan. Maar je kan dus zien, dat als een verdieping groen is dat er genoeg plaatsen vrij zijn, en oranje is iets drukker en rood is gewoon vol. Om de hoek hier hangt een scherm waar je het op kunt zien en je kunt het ook op je pc zien. Dus je kunt je collega lokaliseren, maar ook heel makkelijk een werkplek vinden die beschikbaar is.

IB: Dan zie je dus echt op de kaart waar het nog groen is.

SH: Ja, per verdieping. En er staan ook foto's bij van de mensen die het aandurfd. Je kan ook zien wie er allemaal ingelogd zijn geweest en dergelijken.

IB: En wat gebeurt er als je thuis ingelogd bent?

SH: Dat kun je ook zien. Dan staat er op "laptop thuis". Je kunt namelijk ook zien als mensen met een laptop in het gebouw zitten. Alleen zie je dan niet waar ze precies zitten omdat ze niet op een bepaalde plek ingelogd zijn. Als ik rondloop bijvoorbeeld en nog niet ingelogd ben, dan kan ik wel gebruik maken van de Wi-Fi. Daardoor kunnen anderen zien dat ik met mijn telefoon in het gebouw ben. Het is echt moeilijk als iemand me wil vinden om me niet te vinden, dan heb ik me echt ergens in een hokje verstopt.

MN: Je kunt natuurlijk gewoon nog afspreken met elkaar of je belt met elkaar. Als je iemand zoekt kun je ook even bellen waar die is.

SH: En mensen kunnen tegenwoordig natuurlijk ook whatsappen met elkaar. Er zijn zoveel manieren om in contact te treden.

IB: Hebben jullie ook nog een soort chatsysteem om contact te houden?

SH: Daar hebben we wel aan gedacht, maar het is er niet van gekomen. In die twee jaar dat we hier zitten is de behoefte er ook niet.

MN: We hebben wel Yammer, maar daar wordt niet veel gebruik van gemaakt.

SH: Nu we met zijn allen in dit gebouw zitten is het ook veel makkelijker om iedereen op te zoeken.

IB: Jullie hadden het net al over wat middelen waarmee jullie de aandacht trokken voor het nieuwe werken, zoals het intranet, Kun je de rest misschien nog even opnoemen? Het ging een beetje snel.

SH: We hadden borrels georganiseerd in het huis van de stad café. En we hebben workshops georganiseerd. Medewerkers konden meedenken over hoe de gemeenschappelijke ruimtes eruit zouden komen te zien, zoals de plaatsen waar je koffie kunt drinken en je boterham kunt eten als je niet naar het bedrijfsrestaurant wilt. Voor die ruimtes hebben we de mensen om input gevraagd. met een kleurenschema.

MN: En als je het hebt over het pure nieuwe werken verhaal, dan hebben we afdelingssessies gedaan, waarbij we echt met de afdelingen in gesprek gingen naar aanleiding van wat de afdeling aangaf waar behoefte aan was. Dus wat er specifiek was voor die afdeling, want iedere afdeling is verschillend. en samen met de leidinggevendenden besproken we dan waar het over moest gaan. De sessies deden we vaak in de vorm van discussies met stellingen uit "het nieuwe werken spel." Daar zijn heel veel goede reacties uitgekomen. Omdat je gewoon het gesprek aangaat over dingen die best wel lastig gevonden worden. Hoe spreek je bijvoorbeeld iemand aan als je last hebt van iemand. Als iemand zit te bellen en jij kunt je niet concentreren, ga je er dan wat van zeggen? En zo ja, hoe dan? En dat bleek best wel lastig te zijn.

Dus dat was goed dat we dat gesprek aangingen met de afdelingen. We hebben mensen ook betrokken bij de regels, daar hebben we ook een filmpje over gemaakt. Dat hebben we zelf gedaan, we hebben een aantal collega's gevraagd om mee te doen en het is eigenlijk een ludiek filmpje geworden waarin we alles hebben uitvergroot. Zo'n regel over geen rekening houden met anderen bijvoorbeeld met luid schreeuwen door de telefoon en balletjes gooien over de afdeling, we hebben er echt een zootje van gemaakt. En iedereen kon zo zien dat dat op die manier niet werkt. Dat hebben we met heel veel plezier met een clubje opgenomen en tijdens zo'n huis van de stad borrels hebben we het geïntroduceerd. Dat was dus wel heel leuk. Mensen herkenden hun collega's en op die borden die we hebben werden de filmpjes ook getoond.

IB: Waren er helemaal geen externen ingehuurd om dat filmpje te monteren?

MN: Nee, we hebben alles zelf gedaan, samen met andere collega's. Daarnaast hebben we nog een wedstrijd gehouden.

SH: We hebben een nieuw systeem met een kaart met een chip erin, daarmee kun je het pand binnengaan en je identificeren dat je een medewerker bent, daarnaast kun je inloggen op de pc's door het in het toetsenbord te steken. Als ik de kaart er weer uithaal en naar een andere computer ga, dan gaat daar meteen open wat ik eerst open had staan aan programma's en documenten. De kaart had nog geen naam, dus dat mochten collega's verzinnen.

MN: Daar hadden we dus een wedstrijd voor uitgeschreven. Op die manier probeerden we de collega's erbij te betrekken. Ik denk dat dat de belangrijkste manieren zijn geweest.

SH: Wat voor de medewerkers ook heel belangrijk was is de kastruimte. Waar kunnen ze hun spullen kwijt. We kunnen niet voor 100% digitaal zijn, zeker niet als je werkt met formulieren ed. je hebt natuurlijk die ene meter tot je beschikking. Maar mensen maakten zich toch nog zorgen over waar die kastruimte zou komen. "hoe werkt dat nou, en hebben we er van tevoren wat over te zeggen?" Dus we zijn daarom met afdelingshoofden echt gaan intekenen waar hun kasten het beste zouden kunnen komen. Sommige afdelingen werken veel met dossiers, zoals mijn afdeling HRM. We hebben digitale personeelsdossiers, maar toch zijn er wetten die zeggen dat we ook wat dingen op papier een aantal dingen moet bewaren. Dus ook al worden de dossiers kleiner, je hebt toch ruimte nodig om het neer te zetten. Dus daar hebben we rekening mee moeten houden en we hebben dus ook een rondje gemaakt langs alle leidinggevendenden om erachter te komen wat voor hun afdeling het meest praktisch zou zijn.

IB: Als medewerkers nou vroegen waarom deze veranderingen in gang gezet zijn, wat voor antwoord gaven jullie daar dan op?

SH: Het was eigenlijk een gecombineerd antwoord.

We zijn altijd heel eerlijk geweest. Het was zeker in de financiële zin efficiënter, want we hadden verschillende gehuurde gebouwen ingeruild voor een eigen gebouw. Aan de andere kant is het nieuwe werken ook gekomen omdat het beter bij de tijd past en het eigenlijke doel is dat we taakgericht kunnen werken en niet meer werken op basis van controle, maar meer vanuit vertrouwen. De zachtere elementen, als je er goed mee om kunt gaan kun je je zaken beter regelen, ook naar de burger toe. Je kunt de burger op allerlei manieren van dienst zijn, maar de wegen daar naartoe kunnen verschillen.

IB: Op welke manier ben je de burger van dienst met het nieuwe werken?

SH: Omdat je als ambtenaar efficiënter werkt en meer taakgericht bent ben je de burger beter van dienst. Ik vind dat als jij als ambtenaar je werkt met plezier doet, dan zijn de producten die je levert volgens mij al per definitie beter.

IB: Hebben jullie ook al gemerkt dat het ziekteverzuim verminderd is?

SH: Ja, in het eerste jaar was het wel lastig omdat we halverwege zijn verhuisd terwijl ook veel mensen op vakantie waren. Maar toen zagen we al een daling, maar toen trokken we nog geen harde conclusies om even voorzichtig te zijn. In de vakantieperiode is er namelijk al minder verzuim en de griepen en dergelijken komen meer in de koude seizoenen voor. We zitten eigenlijk voor de laatste twee jaar stabiel rondom de norm die we ieder jaar bepalen. We hebben ook onze verzuimnorm bij kunnen stellen.

IB: Heb je enig idee waar dit door komt?

SH: Wij zijn er echt van overtuigd dat het nieuwe werken daaraan heeft bijgedragen. Want vroeger, in de oude situatie zou je als je je niet lekker voelt ziek kunnen melden of verlof op kunnen nemen. En nu is het zo dat als je je niet heel lekker voelt, dat je dan thuis in een ander tempo te gaan werken of even te rusten en dan 's avonds verder te werken, je kunt ook de volgende dag weer wat langer werken. Dus op deze manier zit er veel meer flexibiliteit in. Het moet natuurlijk niet zo zijn dat je nooit ziek meer kan zijn als je dat echt bent, maar dit geeft wel wat ruimte om dingen te regelen. Als je niet lekker voelt dan heeft dat impact op je productiviteit en soms kan het helpen om afstand te doen van je werk en het kantoor. Dan kun je de volgende dag weer met frisse moed beginnen. Dus ja, we zijn er echt van overtuigd dat het een bijdrage heeft geleverd.

IB: Hebben jullie verder nog plannen om door te gaan met het ondersteunen en verder doorvoeren van het nieuwe werken?

SH: Nou nee, er ligt geen nieuwe opdracht. De doorontwikkeling zit het hem nu vooral in het meer procesdenken. Daar heeft het nieuwe werken een basis voor moeten leggen en we zitten nu met de gemeente zo dat we bepaalde processen efficiënter willen laten verlopen. Dus dat we bureaucratische processen onder de loep nemen en bepaalde zaken eruit te slopen om het werk

vlotter te laten verlopen. We kunnen dan kijken hoe we het op een andere manier kunnen doen met meer zicht op de burger. Dus dat is het volgende doel. Dus zaken uit het nieuwe werken zijn geen doel meer, maar het legt de basis om verder te ontwikkelen.

IB: Oké, en hebben jullie ook al gemerkt dat de burgers meer tevreden zijn sinds het nieuwe werken is ingevoerd?

SH: We hebben het nog niet in de relatie tot het nieuwe werken gemeten. Er worden wel klanttevredenheidsonderzoeken gedaan en die gaan meer om de service bij de balie. En dat zijn juist te plaatsen waar het nieuwe werken niet echt aanwezig is op dit moment. Dus we hebben het niet gemeten op die manier.

IB: En hoe bevalt het jullie ondertussen? Hebben jullie erg moeten wennen?

MN: Sheila is echt wat je noemt een flexwerker en ik heb dat veel minder. Wat ik al zei. Ik zit negen van de tien keer op dezelfde plek. Ik kom 's ochtends vroeg binnen en dan kies ik mijn favoriete plek. Mensen weten ook vaak dat ik daar zit. Alleen als ik eerst een afspraak heb kom ik wel eens op een andere plek te zitten. Verder heb ik een vaste thuiswerkdag, dus dat vind ik ook wel prima. Flexibel zijn in mijn tijden deed ik vooraf ook al wel en dat vind ik ook wel fijn. De balans tussen werk en privé kun je gewoon zelf bepalen en het gaat niet meer om aanwezigheidsplicht, maar om het uitvoeren van je taken met een goed resultaat. Daar draait het om. Wanneer je dat doet maakt niet uit. Kantoortijd of 's avonds, net wat je zelf uitkomt. Er is niemand die dat bijhoudt of je erop aanspreekt.

IB: Als je je resultaten maar gewoon haalt.

MN: Ja, precies. En daar moet je natuurlijk wel mee om kunnen gaan. Het bevalt mij prima.

IB: Je hoort ook weleens dat mensen nog extra door gaan werken in de avond en echt 24/7 met hun werk bezig zijn doordat ze overal in kunnen loggen.

MN: Voor mij werkt dat altijd al zo inderdaad, maar dat heeft ook met mijn functie te maken. Ik ben altijd bereikbaar tot aan de weekenden toe. Maar dat heeft niet zozeer met het inloggen te maken maar meer dat ik mijn mail op mijn smartphone binnen krijg. Dat is meer de trigger voor mij. Ik kan daar dus niet veel zinnigs over zeggen omdat het voor mij niet veranderd is.

SH: En voor de medewerkers hebben we vanuit HRM de leidinggevenden ervoor gewaarschuwd, tussen haakjes. Want het is wel een heel reëel risico. Het was voor een aantal mensen ook een angst van het nieuwe werken, van "dan moet ik dus 24/7 bereikbaar zijn" dat is wel een extreme uitvergroting van wat het zou kunnen zijn. Daarom hebben we bij de leidinggevenden een belangrijke rol gegeven als coach van de medewerkers. Je moet je medewerkers kennen, als leidinggevende. Je moet echt weten wie je voor je hebt. Voor de een is het geen probleem, Monique is het gewend en het is ook niet erg als ze gebeld wordt terwijl ze met familie bij een

BBQ zit. Het hoort bij het functie, dus er is niemand die er raar van opkijkt. Voor anderen kan het wel anders liggen dus je moet daar goede werkafspraken over maken met je leidinggevende. Als jij een type functie hebt waarbij het prima is als je na 5 uur je werktelefoon uitzet, dan is er niks aan de hand. Als jij je resultaten maar haalt, de leidinggevende moet daar natuurlijk wel in sturen. Want het was voor een aantal mensen wel wennen dat alles zo makkelijk toegankelijk is. We hebben collega's gehad die symptomen van een burn-out begonnen te vertonen en die hebben dus mail op hun mobiel uitgezet. Je kunt er dan nog steeds wel bij, maar je moet er meer moeite voor doen en je ziet het niet constant binnenkomen. En ik heb mijn telefoon wel vaak in de buurt maar niet direct naast me. En dat zijn oplossingen die ze samen met de leidinggevende moeten verzinnen. Wij hadden daarom veel contact met leidinggevers over hoe ze dit kunnen aanpakken, ook de bedrijfsarts heeft er een grote rol in gehad. Die kon het gemakkelijk herkennen als mensen met burn-out klachten kwamen. Die kreeg dus ook een adviserende rol.

IB: Hadden de mensen met de symptomen zelf aan de bel getrokken of moest het opgespoord worden?

SH: In een aantal gevallen wel en in een aantal gevallen niet. Soms moet je mensen tegen zichzelf beschermen, dat is ook de rol van de leidinggevers.

IB: Jazeker

SH: Soms zeiden mensen van, nou ik trek dit niet. En die zijn samen met de leidinggevende naar een oplossing gaan zoeken. Bij andere mensen hadden ze niet echt in de gaten dat dat het voor ze was. Dus het verschildt echt heel erg.

IB: Lukt het voor de leidinggevers om hier goed op te monitoren als iedereen telkens ergens anders zit?

SH: Ze vinden het wel lastig. Eerst was het zo dat al je mensen bij elkaar zaten. Dus je hoefde er maar bij te gaan zitten of koffie te drinken en dan was je weer op de hoogte. Nu moet je je mensen soms bij elkaar halen. Dat is ook iets wat we vooraf gezegd hebben, dat je je samenkomsten meer moet organiseren. Nu merk je dat leidinggevers het nog steeds een probleem ermee hebben, maar het komt steeds minder voor. In deze twee jaar hebben we ook gezien dat sommige groepen het meer nodig hebben om bij elkaar te zijn en daar zie je eilandjes ontstaan op de afdeling. Dat is niet zo erg, want de collega's die daar omheen zitten die weten dat eigenlijk wel. Dat is dus gewoon een modus geworden.

IB: Dat is dan wel prima inderdaad.

SH: Ons motto is ook altijd geweest dat, ze kwamen vaak bij mij langs voor vragen omdat ik echt de ambassadeur was van het nieuwe werken. Ze kwamen voor steun en ze vroegen wel eens: hoe ga ik daar nou mee om? En dan vroeg ik of ze er echt last van hadden. En als ze er last van hadden konden ze er zelf wat aan doen, en heb je er geen last van... ja wat is het probleem dan eigenlijk? Nu merk je gewoon dat het werkt.

IB: Klinkt goed, ik hoop dat het bij ons net zo makkelijk zal gaan want er heerst wel enige weerstand.

SH: Daar moet je wel aandacht aan schenken.

IB: Ja, van anderen hoor ik juist dat je de negatieve mensen links moet laten liggen, maar ik ben bang dat het dan erger wordt.

SH: Je moet weten wie de mopperaars zijn. En als die alleen mopperen om het mopperen dan kun je ze links te laten liggen, maar je hebt wel de opdracht om zorgen weg te nemen en soms komt het gemopper vanuit een bepaalde zorg en willen mensen wel.

MN: Waar komt die weerstand vandaan? Daar moet je aan denken.

SH: Ja precies, dat is de vraag achter die weerstand. Want zolang mensen goede wil tonen, dan kun je iets met die weerstand. Als mensen alleen maar pessimistisch blijven tsja... in eerste instantie moet je alle weerstand aandacht geven en mensen die dan nog blijven mopperen moet je op een gegeven moment minder aandacht schenken.

IB: Oké, goed punt inderdaad. Nog even over die managers, hebben zij nog cursussen gekregen om met het nieuwe werken om te gaan?

SH: Niet specifiek alleen voor het nieuwe werken, maar wel diverse cursussen zoals het voeren van resultaatgerichte gesprekken en het bijspijkeren van gesprekstechnieken voor personeelsgesprekken. Ook zij hebben de timemanagementcursus gehad, maar dan speciaal voor leidinggevers.

MN: De leidinggevers hebben echt veel aandacht gehad.

SH: We zien ze ook een paar keer per jaar, alle 25. Dan zitten we nog met alle directeurs erbij en dan hebben we sessies voor intervisie, dan gaan we dingen met elkaar delen. Dat is wel heel nuttig om te zien hoe het bij alle medewerkers van verschillende afdelingen gaat.

IB: Hoeveel medewerkers hebben jullie in totaal?

SH: Om en nabij de 425.

IB: Het lijkt zoveel groter.

SH: Ja, we hebben nog externen die in dit gebouw, het is niet alleen maar ambtenaar.

IB: Hebben jullie trouwens nog een personeelsblad op papier?

SH: Nee, hebben we wel gehad maar nu niet meer. We gebruiken nu intranet.

IB: Wordt dat goed bezocht?

MN: Het is wel verbeterd sinds we hier zitten en sowieso als je hier internet opstart dan heb je standaard als eerste het intranet met het nieuws erbij. Dus het nieuws dat zien de meeste mensen wel, maar de andere pagina's daar ga je alleen spitten als je echt iets wilt. En je hebt natuurlijk altijd nog mensen die het niet gelezen hebben. Maar over het algemeen wordt het goed bezocht. Het intranet is trouwens ook te zien op de scher-

men. Dat wisselt met de verdiepingsinformatie. Dus als je rondloopt zie je het telkens terugkomen.

SH: Ja, je kunt er eigenlijk niet omheen. Als je het nieuws niet hebt gelezen dan wil je het ook gewoon niet lezen.

IB: Dat is dan wel knap inderdaad. En wat betreft de buitendienstmedewerkers, hoe houden jullie die op de hoogte?

SH: Die zijn eigenlijk op bepaalde momenten in huis. We hebben ook afdelingen die buiten geplaatst zijn. Maar we hebben ook samen met de buitendienstmedewerkers gekeken wat er mogelijk is met het nieuwe werken. Want er wordt vaak gezegd dat er voor hen niets kan, ik denk misschien niet voor de volle 100% maar er is altijd wel wat mogelijk.

IB: Wat is er voor hen dan mogelijk?

SH: Het is bij sommige mensen nog steeds mogelijk om een typessie, of het schrijven van rapporten op verschillende plekken te doen. Daarvoor hoeft je niet perse in dit gebouw te zijn. Maar omdat ze werken op basis van een roosterdienst, ja dan is je aanwezigheid belangrijk. Dus daar kan je moeilijk in schuiven.

IB: Ik heb wel bij andere gemeentes gehoord dat de buitendienstmedewerkers hun eigen rooster kunnen maken.

SH: Het gebeurt wel bij de afdeling service, maar voor de buitendienst gebeurt dat geloof ik niet.

IB: Oké, nog even terug naar het intranet. Jullie zeiden dat het geen sociaal intranet was. Hebben jullie misschien nog andere manieren om kennis te delen?

SH: Nee, daar zijn we nog niet actief mee.

MN: Ik denk dat daar wel het een en ander mogelijk zou zijn. Het gebeurt wel een beetje op Yammer, maar dat zijn steeds dezelfde.

SH: Ja, ik heb het idee dat het mensen niet heel erg uitnodigt om aan te haken. Er zijn wel veel lezers, maar het maakt wel deel uit van antwoorden die we nog niet hebben. Dus daar zouden we misschien wel meer mee willen.

IB: Misschien is Yammer gewoon wat te beperkt.

SH: Ja, misschien wel. Yammer is de organisatieversie van Twitter en mensen hebben daar het beeld bij dat als ze iets delen dat iedereen dat dan ziet. Maar dat is natuurlijk niet zo. Maar ik denk dat dat algemene beeld toch tegenwerkt.

IB: Ja, zou kunnen inderdaad.

SH: We hebben zelfs op een moment bepaalde informatie alleen op Yammer gezet om te stimuleren dat er meer mensen heen zouden gaan. Als mensen dan iets vroegen zeiden we: "kijk even op Yammer, maak een account aan." Maar dat heeft ook niet echt geholpen.

IB: De gemeente Leidschendam-Voorburg had vorig jaar ook Yammer, maar dat is echt doodgebloed. Nu hebben we een sociaal intranet, maar we dat mensen dat een beetje eng en moeilijk vinden. Dat merk ik

vooral bij oudere medewerkers.

SH: Je moet wel uitkijken met dat soort uitspraken want wij hadden dat oordeel eerst ook. Sommige mensen hier die je zou rekenen tot de oude garde kunnen makkelijk ambassadeurs zijn.

IB: Ja, bij sommigen gaat het heel goed, maar ik merk toch wel dat het de wat ouderen zijn die meer moeite hebben, dat geldt ook voor het nieuwe werken trouwens, dat ze dat minder makkelijk accepteren.

MN: Ja, dat kan kloppen inderdaad. Die oude garde heeft al zoveel veranderingen meegemaakt, niet iedereen vindt dat even leuk. Ze kunnen wel zoiets hebben van ja, dat is al de 8e keer dat er wat gaat veranderen en dan ben je er wel klaar mee. Die mensen heb je natuurlijk ook, die zoiets hebben van het zal mijn tijd wel even duren.

SH: En weet je wat ook heel belangrijk is, dat hebben wij vanaf het begin heel duidelijk gemaakt. Het is niet zo dat er een norm geldt voor iedereen. Iedereen moet met zijn eigen leidinggevende en zijn eigen gezonde verstand goed gaan kijken wat het nieuwe werken wel en niet voor je kan betekenen. Er zijn ook medewerkers die nog helemaal volgens de oude structuur werken, en wat er voor hen is veranderd is alleen dat ze in die nieuwe omgeving zitten. Nouja, dat moet ook kunnen. Als zij er op die manier mee om kunnen gaan en hun werk kunnen doen is het ook goed. Onze belangrijke boodschap is ook dat je iedereen in zijn waarde moet laten.

IB: Ja, het moet ook wel bij je functie passen.

MN: Niet alleen je functie, maar ook bij je persoon. Het moet bij jezelf passen, je persoonlijkheid en je eigenwaarde.

IB: Oh hmm, hebben jullie nog tijd of moeten jullie zo gaan? Ik zie dat we aardig zijn uitgelopen.

MN: Oh inderdaad, eigenlijk niet eigenlijk, of heb je nog hele dringende vragen?

IB: Nee hoor, ik ben er aardig doorheen.

- Opname stopt -

INTERVIEW VERENIGING NEDERLANDSE GEMEENTEN

HD: Hanneke Dam
Hoofd VNG Informatiecentrum

IB: Ilse van Beest

- opname start -

IB: Dus in 2009 is dit pand opgeleverd op deze manier?

HD: Ja, op deze manier dan wel hè, want aan de voorkant kun je wel zien dat dit al een heel oud pand is. Het valt ook onder monumentenzorg.

IB: Hmhm

HD: Maar in 2007 is het hier begonnen met het helemaal renoveren, dus alleen de voorkant is nog oud.

IB: Dus in 2007 is er al specifiek besloten dat jullie over zouden gaan naar het nieuwe werken?

HD: Of dat op dat specifieke moment besloten is weet ik eigenlijk niet... Ja dat denk ik eigenlijk wel.

We hadden wel zoiets van, het moest gewoon vernieuwd worden en ook wel dat we het flexibeler zouden gaan werken. Toen hebben we inderdaad ook besloten van hoeveel ruimte heb je nou eigenlijk nodig. Want we hebben allemaal mensen die parttime werken of mensen die buiten de deur zijn. Dus moet je dan wel al die hokjes en kamertjes houden? Toen dachten we: nee dat gaan we niet meer doen, dat is niet efficiënt. Dus we gaan verbouwen en het worden grote ruimtes. Dus dat was al besloten, maar gedurende het traject werd er duidelijk hoe het eruit moest komen te zien en hoe de ruimtes werden ingedeeld. Dus dat lag nog niet allemaal van tevoren vast.

IB: Dus naarmate de tijd vorderde kwamen er steeds meer aspecten van het nieuwe werken bij.

HD: Ja, want dat proces is wel met medewerkers samen gedaan. In oktober 2007 zijn we uit dit pand gegaan en hebben we bijna anderhalf jaar in een noodpand gezeten. In die tijd is hier die hele verbouwing geweest, maar er waren ook grote projectgroepen die bekeken hoe de inrichting moest. Dat project heette flexibel werken, maar we hebben ook het project digitaal werken eraan gekoppeld. Dat was allemaal in 2007, 2008 en 2009 geweest. We gingen van allerlei kasten en lades naar dat iedereen maar een meter plank kreeg qua ruimte.

IB: Dat is nog best veel eigenlijk.

HD: Dat zou je nu denken inderdaad, maar toentertijd was dat echt heel weinig. Als je je bedenkt dat ze zoveel kasten hadden en bureaus. Mensen hadden toen echt heel veel papier, dus een meter was echt heel wei-

nig voor ze.

IB: Was er verder nog een domein zoals ICT en inrichting van de ruimte?

HD: In de tijd toen hadden we de ruimtes hierbinnen en dat werd vanuit facilitaire dienst gecoördineerd, samen met een extern bureau. Dus dat was vanuit facilitaire dienst en ik zat vanuit informatie, het digitale werken. En later, dat was pas in 2010 denk ik, hebben we nog het project het nieuwe werken gedaan. En dat was dan net een stapje verder dan digitaal werken en de flexplekken.

IB: Ja, en welke stukjes kwamen er toen nog bij? Bij het nieuwe werken.

HD: Het plaats en tijdsafhankelijk werken was een hele belangrijke. Dat je meer let op je activiteitgericht werken.

IB: Sturen op resultaat bijvoorbeeld?

HD: Nou, meer dat je nadenkt van wat moet ik doen en waar kan dat het beste.

IB: Ah op die manier.

HD: Dus dat is toch wat anders dan resultaatgericht werken. Dus moet ik ergens zitten waar ik alle rust heb of moet ik juist met mensen overleggen. Want eigenlijk kan je zeggen dat je vanuit dat nieuwe werken wat we erbij zijn gaan doen. Als we dat eerder hadden gedaan was de inrichting hier misschien weer anders zijn. Dat is toen wel een beetje gedaan natuurlijk, er is gekeken naar wat er nodig is. Maar de ontwikkelingen gaan natuurlijk ook snel. Dus je kunt ook steeds meer vanuit buiten de deur doen. Dus dat van 9 tot 5...

IB: Dat bestaat dan niet meer nee.

HD: Nee, dat is er eigenlijk niet meer. Maar dat was er toen nog veel meer wel.

IB: Ja dat denk ik ook wel. Het is ook wel een hele tijd geleden, klopt.

HD: Het is denk ik vanaf 2009 of 2010 geweest dat we ook vanuit huis bij alles konden wat je bij het werk kon.

IB: Dus dan kon je vanuit huis werken of ergens anders, als je maar een internetverbinding hebt.

HD: Ja, maar je moest wel bepaalde software op je pc of laptop hebben en dan kun je echt bij alles waar je nu ook bij kan. Dus niet alleen je webmail, want dat kan overal..

IB: Maar ook je schijven.

HD: Ja, net alsof je gewoon op je werkplek zit.

IB: Oké, en hoe reageerden de medewerkers op al die veranderingen?

HD: Nou dat is op zich wel verschillend. Wat ik me herinner, dat was zo'n beetje de zomerperiode, is dat we hier weer in het pand kwamen. En iedereen vond het echt heel mooi. En dat verzachtte de pijn toch wel van dat je niet meer je eigen bureau of kamer had. Dus dat is wel heel goed gegaan toen.

IB: Hadden jullie vooraf wel commentaar gekregen

op het gebrek aan een eigen werkplek?

HD: Ja, er waren wel veel mensen die daar tegenop zagen. En die grote ruimtes en waar laat ik toch die spullen? Maar we hebben dat denk ik vrij goed gedaan met elkaar. Er waren projectteams waarin alle afdelingen vertegenwoordigd waren, waar je ook gesprekken waren over “wat heb je nodig” “wat heb je nodig op zo’n meter” “wat heb je aan materialen nodig en hoe faciliteer je dat?” “Welke afspraken moet je met elkaar gaan maken om werkplekken goed te beheren, zoals hoelang kun je wegblijven terwijl je computer nog ingelogd staat.”

IB: Daar hebben jullie dus wel richtlijnen voor opgesteld?

HD: Ja, juist met allerlei medewerkers van verschillende afdelingen die hun afdeling dan weer vertelden. Ook het digitaliseren hebben we grootscheeps ingezet om te ondersteunen. Hoe zorg je nu dat je al je informatie kan terugvinden nu je geen papier meer hebt. Je kon het nog laten digitaliseren. Daarvoor hebben we een scanloket ingericht gedurende periode om mensen daarmee te ondersteunen en we hebben ook twee uitzendkrachten ingehuurd die de mensen daarmee hielpen in die tijd, samen met een medewerker van ons. Dat was goed geregeld en dat werd ook heel erg gewaardeerd.

IB: Oké

HD: En we hebben ook dat proces digitaal werken goed aangepakt. Zoals hoe sla je de dingen op zodat je er altijd makkelijk bij kan, ook samen met je collega’s. Dus daar hebben we veel aandacht voor gehad, we hadden veel aandacht voor communicatie en ondersteuning. En met mensen samen ook voor een deel.

IB: Oké, het lijkt er nu op dat jullie vooral veel workshops en cursussen hebben gegeven hierover, maar hebben jullie ook andere middelen ingezet zoals magazines of websites, dat soort zaken?

HD: Ja, zoals nieuwsbrieven en ook wel eens iets ludieks zoals twee acteurs. Dat was toen we hier net kwamen. Maar we hadden vooral veel bijeenkomsten om de stand van zaken te vertellen. Hoe het met het digitaliseren liep bijvoorbeeld. Daarvoor hadden we een soort tijdlijn ontworpen. En toen we nog in verbouwing waren had facilitaire diensten ook rondleidingen gegeven, zodat je even kon komen kijken hoe ver het nu was en hoe het er dan uit komt te zien. Daarnaast hebben we ook wel enquêtes gedaan. Met het meubilair konden mensen bijvoorbeeld aangeven welke stoelen ze het leukst vonden zitten.

IB: Dat hebben wij ook gedaan inderdaad.

HD: Ja, echt stoelen en telefoons daar moet je scherp op zijn. Nouja telefoons zijn nu niet meer zo’n punt, want je hebt nu natuurlijk ook mobiele telefoons. Maar dat was toen een telefoon die je aan de oplader moest leggen omdat je geen eigen telefoon had intern. Dus je moest gewoon inloggen en dan werd een telefoon van

jou. Dus net als met een bureau. Zoals dat je geen eigen bureau had, had je ook geen eigen telefoon, tenzij je een gsm had, maar dat had lang niet iedereen toentertijd. Dat vond ik niet heel slim, en dat vonden mensen ook heel vervelend. En qua stoelen moet je gewoon een stoel nemen die het makkelijkst instelbaar is. Want niets is zo vervelend als moeilijk je stoel in te stellen.

IB: Ja, sommigen zijn echt heel ingewikkeld met rare knopjes enzo.

HD: Ja, of zwaar. En dat is echt een groot struikelpunt, want goed zitten is echt belangrijk. Dus daar moet je nooit op bezuinigen. En de bureaus moeten allemaal elektronisch zijn zodat je ze makkelijk hoger en lager kan stellen.

IB: Precies.. Zijn jullie destijds nog tegen weerstand aangelopen bij de medewerkers?

HD: Ja, er was bij de medewerkers beslist scepsis over geen eigen kamer en hoe zie ik mijn collega’s enzo. Maar dat het zo mooi is geworden dat heeft echt een hoop gescheeld.

IB: Ja, dat denk ik ook wel. Maar hoe ging je er vooraf mee om. Voordat ze wisten hoe mooi het zou zijn. Want toen hadden ze vast al wat commentaar.

HD: Ja, maar het was wel zo heel duidelijk. Er was veel onderzoek gedaan van wat is de bezetting en hoeveel mensen zijn er. En mensen zagen dit heus wel om zich heen dat de bureaus echt wel leeg waren. En als je dan moet bezuinigen dan snappen de mensen wel dat er enige logica in zit. Dus we deden het logischerwijs door met harde data te komen en door in gesprek te blijven. Uiteindelijk was het ook gewoon zo dat je geen keus had. En daarnaast zaten we eerst in een tijdelijk gebouw wat op de nominatie staat om afgebroken te worden.

IB: Dus het kon alleen maar beter worden.

HD: Ja, het was niet ideaal. Het had wel een mooi restaurant met een dakterras. Dat was wel een pre daar. Maar dat was het dan ook. Mensen hebben dus anderhalf jaar ergens anders gezeten en op een gegeven moment houden ze wel op met het mopperen. Ik denk ook dat ik vergeten ben hoe het was.

IB: Het is al een tijd geleden natuurlijk.

HD: Ja, en ook omdat het hier in het begin snel prettig was. Mensen houden niet zo van verandering, totdat ze erachter komen dat het iets moois is, dan zijn ze vaak snel vergeten dat ze er eerst op tegen waren. Maar wat hier wel zo is, het is hier wel onrustig. In die grote ruimtes is het vaak druk en het is lastig om geconcentreerd te werken. we hebben wel deze overlegkamers en grotere vergaderkamers, maar je mist in dit pand wel plekken waar je rustig geconcentreerd kan werken.

IB: Jullie hebben dus geen concentratiewerkplekken?

HD: Nou, een paar inmiddels.

IB: Wordt daar veel gebruik van gemaakt?

HD: Ja, daar wordt wel gebruik van gemaakt en deze

plekken worden ook wel gebruikt. Dat hier een iemand zit die dan geconcentreerd zit te werken, maar dat is niet heel praktisch. En wat een aantal mensen ook doet, en dat is wat wij ook propageren: als je thuis rustig kunt werken kun je dat ook doen. Natuurlijk zijn er mensen die kinderen hebben of een partner die thuis is, die kunnen dat dan weer niet. Ik kan bijvoorbeeld heel rustig thuiswerken, maar dat kan niet iedereen. Maar dat is hier wel het grootste struikelblok geweest. En waar mensen wel positief over waren is dat je anderen makkelijker tegenkomt, juist doordat je niet van die hokjes hebt. De verstandhouding werd daardoor wel beter.

IB: Oké, dus mensen maakten ook wel veel gebruik van die flexplekken, dat ze op verschillende plaatsen zitten.

HD: Nou wat betreft verschillende plaatsen hebben mensen allemaal wel een plekje waar ze het liefst zitten. Maar we hadden wel afgesproken welke afdeling waar zit. Dus de ene afdeling zit in die hoek, de ander op dat stuk. Dus het is niet helemaal.. je mag in principe overal gaan zitten, maar het is wel enigszins, dat dit wel van de afdeling is. Dit is nu in principe een kamer van de directie Europa, maar ik kan er ook gaan zitten. Alleen doe je dat wat minder. Op die manier is het nog wel enigszins verdeeld en wat je ziet is dat er een ruimte vrij is gekomen, dat noemen we de parse zone. Dat is eigenlijk van niemand en er zijn ook geen regels. Daar mag je gewoon praten enzo, terwijl je op de andere plekken wel een beetje rustig moet zijn. Dus mensen zitten soms ook ergens te bellen, dus dat is ook onhandig. Als je op een rustige plek zit en je wordt gebeld, dan moet je even weglopen. Maar nu heb je een tablet en kun je nog van alles, maar dat hadden we in 2009 nog niet. Dus dat was heel onhandig. Waar ga je dan heen? Toch is het niet zo dat dit leidde tot extreem veel klachten.

IB: Oké, en hebben jullie dat flexen ook wel gestimuleerd onder de medewerkers? Of was dat niet eens nodig?

HD: Ja, dat was wel nodig, nog steeds trouwens hoor, dat je tegen mensen moet zeggen dat ze ook eens ergens anders kunnen gaan zitten. Vooral als je met andere mensen moet samenwerken. Dat gaat toch niet helemaal vanzelf. Mensen willen toch ergens zitten waar ze prettig zitten en dat is soms natuurlijk ook goed.

IB: Hoe hebben jullie dat precies aangepakt?

HD: We hadden geen specifieke aanpak. We hadden toen plekken per afdeling en dat was ongeveer 70% van het aantal medewerkers qua bezettingsgraad. We hadden wel 5 regels:

Als je twee uur niet op je werkplek zit moet je het gewoon opruimen.

Niet eten aan het bureau

Elkaar aanspreken als je ergens last van hebt, dat is het lastigste

De anderen kan ik me even niet herinneren, ik heb het laatst nog erbij gepakt omdat we het erover hadden,

maar die ben ik dus weer vergeten. Kan straks nog even kijken.

IB: Empty desk als je weer weggaat?

HD: Ja, inderdaad clean desk policy was het. En misschien stil zijn ofzo, niet teveel anderen lastig vallen. Ja, die hoort daarbij dat zal wel.

IB: Ja, dat klinkt wel logisch.

HD: Ja, en toen we hier net zaten, dat was echt heel grappig. Was het overal zo stil op de grote zalen dat het gewoon ongemakkelijk was. Je denkt, hier zitten mensen te werken, maar je hoort niets. Dat is ook niet goed. Of mensen gaan zitten fluisteren, maar dat is ook onprettig. Dus toen hebben we besproken dat we dat fluisteren ook maar niet meer doen. Dus een beetje praten dat mag wel. En nu is het een beetje verschillend, zoals de afdeling communicatie, daar gaat de telefoon veel en de afdeling Europa zit daar ook. Daar wordt best wel wat gepraat. Daar is dat stil zijn niet zo heel erg. Aan de kant van FZ zit het er wat tussenin, daar wisselt het wat en soms hebben mensen last van elkaar. En als mensen elkaar dan aanspreken wordt dit niet gewaardeerd. Dus in teams moet je het er wel over hebben. Als iemand je aanspreekt hoe reageer je dan en niet gelijk zo van "ja, maar jij."

IB: Zijn daar ook trainingen voor gegeven?

HD: Ja, daar zijn wel trainingen voor gegeven. We zijn naar workshops en trainingen geweest. Maar er is wel meer nodig. Ik zie daar zelf een belangrijke rol voor leidinggevendenden die daar de coaching in moeten hebben van hoe ga je er nou mee om. Als iemand jou aanspreekt dan heeft diegene daar recht toe, en dan moet je niet beginnen dat diegene eerst ook zoiets deed want dan had je dat moeten zeggen. Maar goed, de manier waarop je dat doet. Bijvoorbeeld op een grappige manier, bijvoorbeeld als je zo staat te zwaaaien doe dan rustig. Binnen afdelingen lukt dat nog wel, maar over afdelingen heen...

IB: Is er nog een grote afstand tussen de afdelingen?

HD: Het wordt steeds minder maar het is er altijd nog. Het is ook, dat klinkt misschien een beetje flauw, maar iedere afdeling heeft toch...

IB: Een eigen type mensen

HD: Ja, een type mensen. Zo van, ik heb ook in het onderwijs gewerkt en ik kan zien of iemand de HEO heeft gedaan of dat die op SPH zit of een lerarenopleiding heeft gedaan. Mensen zijn niet zo uniek als dat we denken dat we zijn. We zijn het wel, maar toch ook weer niet. En dat geldt hier ook. En het is ook zo, als jij zelf even zit te praten dan heb je niet door dat je anderen daarmee stoort. Terwijl als je zelf heel gefocust aan het werk bent, dan heb je er wel last van. Maar op zich vind ik dat het doorvoeren heel goed is gegaan.

IB: Het scheelt natuurlijk ook dat jullie medewerkers vooral kantoormedewerkers zijn. Wij werken natuurlijk ook met een buitendienst en dergelijken. Dat werkt dan natuurlijk weer heel anders. Geven jullie als het VNG

ook advies hoe je als gemeente daarmee om kan gaan.

HD: Nee, dat niet. Wij zijn als VNG vooral bezig met grote beleidszaken. Zoals je de drie D's hebt of allerlei zaken als ICT zaken. Dus dat doen we dan niet. Als er hele grote vraag is vanuit de gemeentes misschien wel. Dus datgene wat we doen is slim samenwerken, van hoe verbindt je elkaar. En wat we wel gedaan hebben is dat mensen hier komen om te kijken hoe wij het hier hebben gedaan. Dat hebben wij zelf toen ook gedaan. We zijn toen bij gemeentes geweest die eerder waren.

IB: Welke gemeentes waren dat?

HD: Den Bosch geloof ik, en misschien Houten... iets in Noord-Holland... Zij waren toen de koplopers op dat gebied.

IB: Maar nu lopen zij nu misschien juist achter op de ontwikkelingen die nu weer gaande zijn?

HD: Ja, want dat is toen allemaal ingestoken op het moment dat je die digitale tools nog niet zo makkelijk had.

IB: Ja, welke tools hebben jullie allemaal om digitaal te werken? Tablets dus?

HD: Ja, tablets.

IB: Hebben jullie allemaal dezelfde tablet?

HD: Nee, de tablets hebben wij vorig jaar geregeld. Zo heb ik het ingestoken, dat telefoons krijg je van het VNG maar tablets, dat is zo persoonlijk. Een aantal mensen hadden al tablets. Dus ik dacht als je als VNG tablets gaat beheren en zegt dat je er geen privé dingen mee gaat doen, dat past niet. Dat is niet logisch, dan ga je het heel erg beveiligen. Mensen gaan er gewoon wat slordiger mee worden. Dus we hebben gezegd dat iedereen geld krijgt en dan zelf een uit kan zoeken die je wilt. Wil je een iPad, Samsung of Windows. Dus daarvoor hebben we mensen zelf de keuze gegeven.

IB: Oké, en hoe ondersteun je al die mensen dan? Dat wordt dan wel weer lastiger.

HD: Mensen moeten gewoon meer zelf doen. Dat kan inmiddels ook wel goed. We kunnen namelijk heel veel dingen privé. Dat is ook wel een grappig fenomeen. Als je thuis iets wilt, dan zorg je heus wel dat dat in orde is. Maar op de werkplek worden mensen opeens afhankelijker. Dus wij hebben daarom gezegd. We helpen iedereen met het keuzeproces. We gaven voor en nadelen van een aantal goede tablets. Wat moet je erop kunnen en we hebben inloopsessies gedaan waarbij we lieten zien van, nou kijk dit doe ik ermee en zo gebruik ik hem, deze apps vind ik handig. Dus daar hebben we mensen wel bij gefaciliteerd en dat doen we nog steeds wel hoor. We hebben een forum op ons intranet waar mensen hun vragen kunnen stellen. Maar de praktijk is wel dat mensen liever in het echt wat vragen. We stimuleren ook wel dat ze het bij elkaar vragen.

IB: Bij andere collega's dus? Treden er ook sommige mensen echt op als ambassadeur?

HD: Ja, dat gaat eigenlijk heel erg vanzelf.

IB: Op welke manier doen ze dat?

HD: Gewoon door dingen te vertellen. En als mensen ergens handig in zijn willen ze graag wat erover vertellen. Dat vinden veel mensen gewoon leuk.

IB: Dus hier hoeft je eigenlijk niets te stimuleren?

HD: Nee, dat hoeft niet. We hebben ook gezegd dat iedereen in feite een tablet moet kopen en er zijn maar een paar mensen zoals bij de post en repro waarvan we zeggen dat het niet hoeft. Het is fiscaal vrije ruimte. Maar zij hoeven het niet omdat ze voor hun werkplek altijd in dezelfde ruimte zitten. Maar eigenlijk heeft bijna iedereen wel een gekocht.

IB: Dat vinden ze ook wel leuk.

HD: Ja, je kunt er ook wel meer mee dan alleen werken.

IB: En op welke manier houden de collega's contact met elkaar, u had het net over een forum?

HD: Ja, maar je ziet maar een aantal mensen die dat gebruiken. Mensen die technisch niet zo handig zijn zoeken liever hun collega's op om een op wat te vragen. Die inloopsessies die zijn wel heel goed. We hebben hier een vrouw die komt helpen bij het DMS Corsa. Dat is zo'n onlogisch systeem dat mensen wel hulp nodig hebben. Zij organiseert daarvoor ook inloopsessies. Ook voor het werken met een tablet.

IB: Wordt dat forum nog bezocht?

HD: Nee maar we zetten daar wel tips op waar ze op kunnen letten.

IB: Is dat forum nog gecombineerd met het intranet?

HD: Ja, dat is onderdeel van het intranet.

IB: Dus op die manier zorgen jullie dat het een soort sociaal intranet?

HD: Ja, inderdaad. Maar we zijn een vrij kleine organisatie dus voor ons is het niet zo nodig.

IB: Met hoeveel zijn jullie?

HD: Ongeveer 300, dus we kunnen elkaar makkelijk tegenkomen in het gebouw. Er zitten ook nog andere organisaties hier in het pand, dus het lijkt wat groter.

IB: Doen jullie veel met de andere organisaties?

HD: De organisaties hebben wel veel te maken met het VNG dus we werken daar vaak mee samen. Maar we hebben wel gewoon ons eigen intranet.

IB: Wie kunnen er allemaal op dat intranet plaatsen?

HD: We hebben een webredactie die kijkt wat het belangrijkste is en verder heb je ook sites waar mensen verantwoordelijk voor zijn. Het was eerst iets van communicatie maar daarna werd het van iedereen. Iedereen moest er dus wat mee doen en dat werkte niet. Je moet zorgen dat je mensen eindverantwoordelijk hebt. Dat ligt nu bij de groep informatie en we gaan kijken hoe we dat met een nieuw intranet goed kunnen gaan regelen. Dus dat we mensen wel verantwoordelijk maken, maar dat we wel sturen daarop. Je moet iemand hebben die zich verantwoordelijk voelt voor het geheel.

En als je een speciale website hebt, zoals vernieuwing rond ICT, dan zetten we alles daar duidelijk op. Daar verwijzen we naar vanaf intranet. Maar we gebruiken ook wel flyers en posters.

IB: En op dat forum, worden daar wel eens dingen gezet die eigenlijk niet de bedoeling zijn? Moet je dat nog monitoren?

HD: Nee, er komt eerder te weinig op. Dus daar hoeven we niet op te letten. Mensen zijn nog niet voldoende gericht op interne forum. Daarbuiten is het wel zo dat forums en communities goed beginnen te lopen, maar dat heeft ook nog een hele tijd geduurd. Wij zijn daarin geen voorloper.

IB: Waar komt dat door denkt u?

HD: Mensen zeggen hier dat ze het gewoon even vragen of bellen. Voor een deel is het de leeftijd. Hoe jonger mensen zijn des te eerder dat ze het gaan doen. Dan ben je het gewend. Maar het zit ook wel een beetje verstopt hoor. Het staat wel in de banner op intranet, maar die wisselt telkens. En ach, als bellen en langslipen ook werkt, dan is er geen noodzaak. Maar ik denk wel dat dit soort middelen zoals het sociale intranet meer gebruikt gaan worden. Het is daar wel de tijd voor.

IB: Zijn jullie het van plan om naar een geheel sociaal intranet over te gaan?

HD: Ja, we willen uiteindelijk naar Sharepoint 2013, want daar kan ook veel meer mee dan wat we met 2007 kunnen. Je ziet dat mensen met een tablet nu ook bij het intranet kunnen, dat scheelt ook verwacht ik. Zelf werken wij met de afdeling al digitaal, we gebruiken Sharepoint om documenten neer te zetten. Maar ons hele platform was wat wiebelig, dus daarom zijn we gestopt met dat digitaal samenwerken. Maar we merkten destijds wel dat je steeds minder gaat mailen. Maar alle andere afdelingen deden het nauwelijks. Vorig jaar zijn we ermee begonnen, maar als je onderweg was kon je weer niet bij je spullen. Dus ging ik spullen naar mezelf mailen zodat ik het ook buiten kon lezen. Als je thuis achter je pc zit of hier kan het wel. Maar die drempel hebben we nu niet meer. Dus ik denk wel dat we er weer verder mee kunnen.

IB: Denkt u dat oudere medewerkers meer moeite hebben met dat soort systemen?

HD: Generaliserend gezegd kun je dat zeggen. Maar je hebt ook jongere mensen die verrassend digibeet zijn en ouderen die wel voorop lopen. Maar gros au modo is dat wel zo natuurlijk. En het hangt ook wel af van met wie je samenwerkt buiten deze organisatie, want dat is ook wel heel verschillend.

IB: Ja, precies. Want als je daar bestanden mee deelt dan moet dat misschien weer op een andere manier.

HD: Ja, dat ligt eraan wat zij doen inderdaad. Maar je ziet wel dat het echt veranderd door de tablets. Toch zijn er nog mensen die het liefst op papier doen.

IB: Dat hou je dan niet tegen.

HD: Nee, we moeten het alleen niet meer faciliteren.

We hebben al minder printers bijvoorbeeld en vergaderstukken worden niet uitgeprint. Lezen op een tablet is eigenlijk best makkelijk, dus dan ga je al minder printen. Maar de cijfers moeten dat nog uitwijzen. Dat merk ik al aan mezelf. Heel soms print ik nog wat uit als ik overzicht wil hebben van iets. Of soms print ik wat geheugensteuntjes uit. Ik verwacht dat ik niet heel uniek ben in hoe ik dat doe. En het hangt er natuurlijk ook vanaf van hoe makkelijk iets digitaal terug te vinden is en hoe veilig het is. Als ik heel veel moeite moet doen om het terug te vinden kun je denken ik printen.

IB: Ja, dan heb ik het tenminste denk je dan. En nog iets heel anders, hoe houden jullie contact tijdens het flexen en thuiswerken?

HD: Binnen het team hebben we daar niet echt afspraken over gemaakt. We zorgen wel dat er altijd iemand van een afdeling aanwezig is, zo blijf je als afdeling zichtbaar voor de rest. En ondertussen zetten we in outlook waar we zijn en wat we doen en kunnen we ook nog contact opnemen met de communicator. Je kunt dan zien of iemand ingelogd is of niet. In outlook moeten mensen hun agenda openstellen en laten weten waar ze zitten en wat ze doen.

IB: Dus ook als je even voor jezelf iets inplant om te gaan doen, zet je dat dan ook in je outlook?

HD: Ja, dat is wel de bedoeling. Wanneer mag je elkaar echt niet storen bijvoorbeeld. Daar hebben we ook echt hele lange discussies over gehad. Ook met dat thuiswerken, mag ik dan mijn printjes declareren?

ID: Hahaha

HD: Ja, echt hoor. Dat soort types zeggen ook: "als ik thuis ben drink ik koffie, maar dat zou op kantoor gratis zijn. Krijg ik dat vergoed?" of "als ik thuiswerk krijg ik dan een werkplek?" we hebben een extern bureau gevraagd hoe we daarmee om moeten gaan. Maar we hebben dat niet gefaciliteerd. Bij buitendienstmedewerkers is het soms wel logisch dat ze wat vergoedingen krijgen, maar die hebben wij eigenlijk niet.

IB: Nee, en thuiswerken is natuurlijk een eigen keuze, je wordt niet gedwongen om thuis te werken.

HD: Wij hebben met van die juristen, van die pietje precies mensen. Daarmee hebben we echt veel van dat soort gesprekken gehad. Dan vraag je je af "meen je dat nou" en ze waren echt heel serieus.

IB: Echt erg..

HD: Ja, er zijn ook mensen die heel strikt blijven. "nee, thuis werk ik niet" en ik had bijvoorbeeld een tablet gekocht omdat ik er zelf echt op zat te wachten en die gebruikte ik toen ook voor mijn werk. Maar er zijn ook mensen die er al een hebben maar die niet voor hun werk gebruiken. Zij gaan pas met een tablet werken als ze er een van werk krijgen. daar zijn mensen heel verschillend in.

We hebben daar veel discussies over gehad en ook veel sessies over gedaan. Van die ludieke spelletjes waarbij mensen in discussie konden gaan.

IB: Het organiseren van focusgroepen dus?

HD: Ja, inderdaad. Je hebt natuurlijk altijd mensen die voorop lopen die enthousiast zijn en je hebt ook een deel die pertinent tegen alles is. Die moet je niet teveel aandacht schenken. En dan heb je nog een groep daar tussenin die...

IB: Die enige twijfels hebben

HD: Ja, maar die dan nog wel mee gaan doen. Die hebben alleen wat meer nodig.

IB: Hadden jullie daar nog een aanpak voor, om die mensen mee te krijgen?

HD: Ja, dus die bijeenkomsten. En dan is het de kunst dat niet die negatieve 10% niet de boventoon gaan voeren. En door juist mensen te vragen wat ze nodig hebben om goed te kunnen werken. Je moet zowel goed luisteren als kaders stellen, zo van "dit gaan we echt niet doen".

IB: Nee precies.

HD: En ook daarna heb ik het nooit meer gehoord. Je hebt wel mensen die pertinent niet thuis gaan werken omdat ze principieel tegen het printen zijn van zakelijke dingen. Maar dat zijn er zo weinig, dan doen ze het toch lekker niet. Dat maakt ook niet uit. Wat wel een lastige is, en dat speelt nog wel door is tijd. Ik weet niet of dat bij jullie aan de orde is. Van wat mag je nou eigenlijk verwachten, van tijd en plaatsafhankelijk?

IB: Wanneer iemand bereikbaar moet zijn bijvoorbeeld?

HD: Ja, wat doe je met bereikbaarheid, en hoe voorkom je dat sommige mensen altijd gaan werken. daar zit een even groot aandachtspunt. Dat kun je niet helemaal voor zijn, want je moet het ook wel zelf ervaren. Maar dat is wel iets waar we ons moeten zien te vinden. De leidinggevende of de directie heeft daar ook een rol in. Een vrouw van de directie, die werkt hier nu niet meer, maar die woonde in het oosten van het land en die had hier een simpel flatje waar ze doordeweeks sliep. Maar omdat ze hier eigenlijk niet zoveel had werkte ze gewoon door. Van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat was zij met haar werk bezig. Nou, dat is prima. Maar ze verwachtte ook van anderen dat die zouden reageren op die tijdstippen en dat kun je niet verwachten. Voor calamiteiten zeker, maar niet voor dingen die ook gewoon overdag kunnen. Daar hebben we het in werkoverleggen ook over gehad. Hoe spreek je dat met elkaar af? Mag je gewoon een hele dag je agenda blokken dat je niet bereikbaar bent omdat je een stuk wilt schrijven? Het kan heus wel dat je je even wilt concentreren en dat je niet bereikbaar wilt zijn.

IB: Ja, maar je kunt je toch niet een hele dag lang concentreren.

HD: Nee, dus dat is ook zo iets dat je je afvraagt hoe je dat moet doen. Dat hebben we niet zo strak vastgelegd. Iedereen moet het maar uitproberen met elkaar.

IB: En in je vrije tijd, moet je dan nog bereikbaar zijn of niet?

HD: Leidinggevendens moeten wel meer bereikbaar zijn dan normale medewerkers, zoals junior beleidsmedewerkers die hier nog maar net zijn. Daar zit gewoon verschil in. We hebben ook wel wat leidinggevendens die vinden dat hun telefoon na vijven gewoon uit kan, omdat ze klaar zijn met werken. maar dat kan eigenlijk niet meer in deze tijd.

IB: Nou, in Duitsland was het juist bij een aantal bedrijven weer ingevoerd dat ze niet meer mogen bellen en mailen na zessen.

HD: Ja, je ziet ook wel bij softwarebedrijven dat als medewerkers op vakantie gaan dat ze dan hun telefoon en laptop gewoon moeten inleveren. Gewoon om te zorgen dat je vakantie neemt. Dat is het gevaar, de andere kant op, dat zag je ook bij Microsoft, dat in eerste instantie hun ziekteverzuim heel erg daalde doordat mensen veel meer de regie over hun eigen werk hadden. Maar naderhand nam het juist toe. Ik merk het ook wel bij mezelf, op een gegeven moment vervaagt die grens steeds meer en dan ga je nog even 's avonds door. En op het moment dat je om 11 uur 's avonds nog iets leest waarvan je denkt, ja potverdorie. Dan slaap je toch minder goed. En je bent dan nooit los, en dat is ook niet goed. En daar moet je wel mee om leren gaan. Soms kun je 's avonds wel denken van ach, ik kijk even. Maar dan moet je goed nagaan of het echt even moet of dat je het wilt. Het is ook aan de leidinggevendens om met de afdeling dat te agenderen.

IB: Ja, en vooral opletten dat mensen zichzelf niet naar een burn-out werken.

HD: Ja, en dat je mensen in de gaten moet houden. Je weet ook wel welke medewerkers daar meer kans op hebben dan andere. En wat dat betreft zijn er ook van die dingen, kun je verwachten dat iemand echt thuis kan werken? sommige mensen zeiden: "jaja, thuiswerken, lekker in de tuin zitten zeker?" en dan dacht ik: "hoe kom je daar nou bij?" ik denk juist dat als iemand gaat thuiswerken dat hij maar blijft doorwerken en geen pauzes meer neemt. Dat is zoals ik dat doe. Daarin gaat heel erg op van "zoals de waard is vertrouwt hij zijn gasten" en toen ik dat gesprek had met hem vroeg ik ook of hij in de tuin zou gaan zitten. En hij antwoordde dat hij daar wel voor op moest passen en beter gewoon naar kantoor kon gaan, dus dat was wel heel eerlijk. Als ik thuis ben dan werk ik maar door en laat ik me niet afleiden, ik vergeet soms zelfs om koffie te drinken terwijl ik een koffieleut ben. Mijn stelling is dat als mensen de kantjes er vanaf lopen dan doen ze dat altijd en overal.

IB: Dus ook hier.

HD: Ja, of je nou binnen zit of thuis. Dat zijn mensen, daar is gewoon iets anders mee. En thuis kan het nog wat makkelijker.

IB: Ik denk dat je het uiteindelijk ook wel door gaat hebben, als iemand steeds minder resultaat levert.

HD: Dan betekent het dat er iets niet klopt. Of je hebt gewoon geen idee wat iemand doet, maar dan kun je je ook afvragen wat iemands toegevoegde waarde is voor

het bedrijf. Dus dat gaat eigenlijk wel samen.

IB: Dat denk ik ook wel.

HD: Maar dat zijn dingen die uitvoerig naar boven kwamen.

IB: Hebben jullie nog een recht op thuiswerken ingevoerd?

HD: Nee, mensen hebben geen recht om thuis te werken. het is zelfs zo dat als je op kantoor afspraken hebt staan dan moet je gewoon naar kantoor komen. Er zijn weleens mensen die zeggen: "dan kan ik niet want ik werk thuis." Maar dat hoort niet, als leidinggevenden dat toelaten dan kan dat niet. Ook structureel thuiswerken, zoals "ik werk 32 uur en daarvan werk ik een dag thuis en dan kom ik nog drie dagen naar kantoor" dat kan ook niet. Het kan best dat dat heel lang achter elkaar wel zo uitkomt, maar als er een bijeenkomst is gepland dan moet je gewoon komen.

IB: Hebben jullie een soort reglementenboekje o.i.d. hiervoor opgesteld?

HD: We hebben wel richtlijnen opgesteld voor rondom het nieuwe werken. maar waar die staan dat weet ik eigenlijk niet. We gaan daar van de zomer wel weer mee aan de slag.

IB: Nu hebben wij nog niet echt regels opgesteld. Maar ik ben wel bang dat het zonder regels wel wat chaotisch kan worden.

HD: Weet je wat je wel moet, vind ik tenminste. Vrijheid moet geen vrijblijvendheid zijn en je hebt ook geen vrijheid als je niet wat kaders hebt. Want als je niets afspreekt, dan kan ik jou wel willen bereiken, maar jij kunt dan gewoon zeggen: "ik ben heel wat anders aan het doen, dus zoek het lekker uit." Wij hebben ook gezegd dat je niet teveel regels moet hebben, maar als je niets hebt dan gaat een soort recht van de sterksten gelden. De meest dominante stroming wint dan. Zoals de regel dat je niet mag eten op je werkplek eten, dat is wel nodig. Want je wilt niet werken met de pindakaas van een ander tussen je toetsenbord. Mensen begrijpen dat en ze houden zich daar ook heel sterk aan. Er zit heus wel eens iemand even te eten. Maar niet veel. En het is dan aan de leidinggevenden om daar wat van te zeggen. Net zoals bij P&O, daar hadden ze ruim voldoende bureaus, dus iedereen had een eigen plek. Daar werd het dan ook wat rommeliger. Maar het is echt aan de directie om daar wat van te zeggen.

IB: Hoe hebben jullie de directie en leidinggevenden erbij betrokken?

HD: De directieleden waren al de opdrachtgever. Dus dat was niet nodig. leidinggevenden kregen ook geen eigen kamer meer. En daar hebben ze ook niet moeilijk over gedaan. Maar de directie kreeg dat wel, en dat vonden sommigen wel oneerlijk. Ik niet, want ik besef me wel dat ze een hele andere functie hebben en dat daar andere mensen langskomen. We zijn allemaal gelijk als mensen, maar we hebben niet dezelfde functie. En wat wel zo is, is als de directie er niet is dan

kunnen we de kamers reserveren. Dus dat is dan het compromis geworden.

IB: Dat scheelt al een hoop.

HD: De gemeente waar we langs waren gegaan deden dat ook op deze manier.

IB: Ik ben ondertussen door mijn vragen heen, misschien heb je nog tips aan dit verhaal toe te voegen.

HD: Kaders stellen. Ik geloof niet in helemaal niks. Zoals je agenda bijhouden, dan is het helder waar je bent. Iets afspreken over bereikbaarheid, van hoe doe je dat nou en wat mag je verwachten?

IB: Hadden jullie nog vaste telefoons op de werkplekken?

HD: Nee, we hebben alleen mobiele telefoons.

IB: En die mag je alleen voor je werk gebruiken?

HD: Ook daarbuiten. We hebben de afspraak dat je mag bellen tot 40 euro per maand. En als je daar overheen gaat dan kan je of aantonen dat je dat voor je werk hebt gedaan, en anders is het privé geweest. Dan betaal je het gewoon zelf. Dat werkt eigenlijk prima. Ik ben zelf bijvoorbeeld helemaal niet iemand die vreselijk veel belt. Ik heb hem wel eens op vakantie gebruikt in het buitenland. Dan vraag ik daarna gewoon wat de kosten waren en dan betaal ik dat. De belkosten zijn inmiddels ook niet zo hoog meer.

IB: Dat scheelt ook, 40 euro is ook wel aardig wat. Het klinkt wel alsof er veel vertrouwen is in de medewerkers.

HD: Dat verschilt hoor. Iedereen is daar anders in. Zelf heb ik zoiets van, bijvoorbeeld een bijeenkomst, als die verplicht moet zijn, wat is er dan aan de hand? Dan vinden mensen het blijkbaar niet belangrijk om aanwezig te zijn. En het is ook zo, als je mensen als kleuters behandelt, dan gaan ze zich ook zo gedragen. Als je mensen aanspreekt op hun verantwoordelijkheden, dan ga je je daar eerder naar gedragen. Dus daarom is het wel belangrijk wat kaders te stellen en spelregels te geven.

IB: Ja, je moet het dus zien als richtlijnen.

HD: Ja, en je moet ook in gesprek blijven en ondersteuning bieden. Vooral in het begin. Trainingen geven die mensen ook leuk vinden. Het is wel echt een kunst hoor. Dus daar moet je tijd in steken. Daarnaast is het goed om mensen met elkaar in gesprek te gaan over wat ze verwachten. Op zo'n manier gaan ze dat zelf ook doen. Dat is beter dan vertellen hoe het echt moet. Hoger opgeleiden zoals beleidsmedewerkers hebben snel zoiets van: "wat vertel je me nou? Ik bepaal zelf wel hoe ik het doe?" dan denk ik: "je werkt hier toch voor een organisatie? Niet voor jezelf?"

IB: Ja, je werkt wel met een gezamenlijk doel natuurlijk.

HD: Ja, en dat doel moet je voor ogen houden met elkaar. En je kunt bedenken hoe je dat samen het fijnst kunt doen. Alle regels die we opstellen kunnen we ook

omdraaien. “je mag niet eten” dat zeggen we niet zo. Wij stellen: “houd je werkplek schoon.” Dus we brengen het niet op een negatieve manier van wat er niet mag en wat er wel moet. We geven ook de reden erbij en dat zorgt voor begrip. Die richtlijnen zijn ook wel echt nodig, we hadden eerst een lijst van 15 of 20 regels. Die hebben we aardig gecomprimeerd tot onze uiteindelijke richtlijnen. Soms moeten we nog wel wat spullen weghalen maar dat komt niet vaak voor.

IB: Nee, het zag er heel netjes uit waar we net liepen.

HD: Dat komt ook wel door het meubilair hoor. Want je bereikt het tegenovergestelde als het al ergens een zootje is. Want dan wordt het alleen maar erger.

IB: Ja, dat zie je bijvoorbeeld ook in slechtere wijken, dat het alleen maar erger wordt.

HD: Ja, en de rol van leidinggevers is hier nog te weinig gebruikt. Sommigen kunnen nog wel wat negatief doen.

IB: Oké, dat is wel zonde inderdaad, dus die had je er eigenlijk nog directer bij moeten betrekken.

HD: Ja, die hadden nadrukkelijker betrokken moeten zijn. En ook zo van “wat dragen jullie uit?” bijvoorbeeld dat ik vertel wat hij bij zijn team kan voorleggen en dat zo de medewerkers bereikt worden.

IB: En dan niet in hapklare brokjes, maar eerder op een manier dat de leidinggevende er zelf nog over na kan denken hoe hij het brengt denk ik.

HD: Ja, dat kun je dan doen vanuit het projectteam. Maar de leidinggevers moeten echt de rol spelen bij hun afdeling.

IB: Was u de enige die dit soort sessies hield?

HD: Nee hoor, daar zaten we met een heel team achter. We hadden wel onze eigen onderdelen. Ik ben vooral met de cultuur bezig geweest, maar er was ook een juridische kant. Daar moest ook wat mee gebeuren.

IB: En die projectteams zijn die ondertussen al uit elkaar of bieden ze nog steeds ondersteuning aan mensen die vragen hebben?

HD: Nee, dat is nu echt klaar. Op een gegeven moment wordt het normaal. Ziekteverzuim is iets wat P&O bekijkt. Digitaliseren is iets wat wij doen. Dus op die manier blijft het wel doorgaan, maar er is niet meer een apart projectteam.

Sommige mensen willen nog wel terug naar de oude kamertjes, maar de meesten zouden dat niet meer willen hoor.

IB: Hoelang zijn de projectteams er nog geweest na de invoering?

HD: Niet heel lang, niet eens veel langer dan drie maanden daarna.

Ik ga nog even zoeken naar die notities van de regels.

IB: Oké, dan zet ik deze stop...

- Opname stopt -

INTERVIEW DUNEA

MR: Margreet Ruysbroek
communicatieadviseur

MK: Marijke Koopman
communicatieadviseur

IB: Ilse van Beest

- opname start -

IB: Kunnen jullie een inleiding geven van hoe het nieuwe werken hier is geïntroduceerd? Wanneer, hoe, waarom et cetera.

MR: Dat was omdat wij op zoek moesten naar een nieuwe huisvesting. Toen is er gesproken over de bezettingsgraad en welk percentage we zouden moeten aanhouden en toen is daar een besluit over genomen van, we gaan naar flexplekken en op basis daarvan is de nieuwe huisvesting gezocht. Een beetje kort door de bocht is dit wel.

MK: Ja precies, er is daadwerkelijk rekening gehouden met principes van het nieuwe werken en geen kantoor meer met hokjes, daar is echt heel bewust naar gekeken met deze criteria.

MR: Ja precies, en dat was eigenlijk de aanleiding om ermee aan de slag te gaan. Wat ons wel heel erg heeft geholpen is dat we een jaar in tijdelijke huisvesting hebben gezeten voordat we hier kwamen. Daar hebben we dus al ervaring opgedaan met dat flexen.

IB: Oké,

MR: Ja, grotendeels flexen. Toen hadden we wel nog onze eigen plekken. We hadden wel vlekkenplannen en een clean desk policy. Het was nog niet helemaal zoals hier, maar het was een geleidelijke overgang en dat heeft ons wel erg geholpen. Maar wat jij nu zegt, echt het nieuwe werken. Kijk waar wij nu tegenaan lopen is dat mensen denken: “nou, we flexen, dus we werken volgens het nieuwe werken.”

IB: Maar er komt nog veel meer bij kijken.

MR: Precies, dus dat is voor ons nu echt de uitdaging. Maar wat betreft het flexen, ik denk dat je daar het meest over wilt weten?

IB: Nou nee, niet alleen. Ik ben ook benieuwd naar de samenwerking en of managers de medewerkers een beetje los kunnen laten, al heeft dat natuurlijk ook weer met het flexen te maken. Je ziet je medewerkers natuurlijk veel minder, en hoe zorg je er dan voor dat je er nog grip op hebt en vertrouwt dat ze hun werk doen?

MR: Dat zijn basale vragen die mensen ook bij ons hebben gesteld.

MK: Wij hadden eigenlijk allemaal verschillende clubjes, over de huisvesting en de faciliteiten en we had-

den nog een club die deed wat met ICT. Toen dachten we na over dat bricks, bytes and behaviour. Toen besloten we om alle clubs bij elkaar te voegen tot een taskforce. En daar hebben we nog P&O en ICT bij gebracht. Echt om die bricks, bytes and behaviour bij elkaar te brengen.

IB: Oké, en FZ waarschijnlijk ook?

MK: Ja, en communicatie en de OR. En er was al een heleboel bedacht en er zat al een heleboel in de hoofden van de mensen, maar we moesten echt wat gaan doen. En dat hebben we vanuit de taskforce georganiseerd.

MR: Ik denk dat dat ook wel een succesfactor is geweest, want we kwamen echt elke week bij elkaar om elke week de stand van zaken te bespreken. Omdat je bijvoorbeeld op het moment dat je zegt dat het aantal telefoons verminderd wordt. Dan is de volgende vraag voor huisvesting, want waar komen ze dan? Dus er moet echt tussen ICT en huisvesting goed afgestemd worden en de vraag was vervolgens hoe je dat gaat communiceren. Wat wij hebben gedaan qua communicatie is om de leidinggevenden een soort van bevoorrechte positie te geven bij de communicatie, zodat zij als eerste op de hoogte zijn en als eerste de informatie die zij kregen met medewerkers konden bespreken om het gesprek over het nieuwe werken op gang te brengen. En daarom hebben we een nieuwsbrief voor leidinggevenden gemaakt om hen te ondersteunen in hun rol bij het duiden van de veranderingen. Wat gaat er nou gebeuren, wat betekent het voor ons en hoe gaan we ermee om en wat betekent het voor jou? En omdat er zo ontzettend veel praktische informatie was over de verhuizing, over het aantal werkplekken en over de computers, mobiele telefoons. we kregen echt 1001 vragen en de informatie bleek toch een beetje te beperkt. Het was echt praktische informatie en de verandercommunicatie, daar zijn we eigenlijk nu, nu we 4 maanden bezig zijn met dit concept meer bezig met het vertellen wat er nou eigenlijk nog meer bij komt kijken bij dat flexen. Welke principes zijn bijvoorbeeld voor jouw afdeling van toepassing en hoe kun je met jouw team invulling eraan geven.

IB: Oké, maar dat hebben jullie dus niet van tevoren gedaan.

MR: Nou, we hebben het wel geprobeerd. We hebben bijvoorbeeld een werkplekspel gespeeld met de teams om ze bekend te maken met het principe.

MK: Dat is wel heel leuk om het gesprek aan te gaan. Dat werkplekspel is wel van een bedrijf en we hebben onze eigen vragen erbij gemaakt. Het waren vrij pittige stellingen en daar kon je met je team over in discussie gaan.

IB: Heb je een voorbeeld van zo'n stelling?

MK: Nou bijvoorbeeld, de radio staat aan en je hebt er last van, wat doe je?

Dan kun je bijvoorbeeld naar een concentratieruimte gaan en of weggaan. Bij die concentratieruimtes kun je echt je werkplek afstemmen op je werk. Of hoe spreek je

die collega aan en hoe werkt dat dan het beste, volgens de feedbackregels bijvoorbeeld. Dus dat was op zich wel een goede manier volgens mij. We hebben verder ook bezoeken gedaan bij andere organisaties, en we hebben dan ook echt gezocht naar bedrijven die een beetje in onze ehh...

IB: Welke bedrijven waren dat?

MR: Aegon!

MK: Ja, dat is natuurlijk niet helemaal zoals ons, maar we zijn ook bij waterschappen geweest, en hoogheemraadschap Rijnland de provincie en gemeente Den Bosch.

IB: Was er veel animo voor om mee te gaan?

MK: Nou, het was niet verplicht en we hebben in eerste instantie vooral goed met klankbordleden, die waren in eerste instantie uitgenodigd en daarna leidinggevenden.

MR: Maar hoe dichterbij we bij de verhuizing kwamen, hoe meer animo ervoor kwam.

Die klankbordgroep, en dat kun jij misschien beter vertellen, die groep had ook wel een bepaalde vorm van ambassadeurschap op zich genomen. Om het concept toe te lichten bij de afdelingen en ze waren na bezoeken ook enthousiast en vertelden hoe strak het eruit zag. Als je enthousiaste verhalen begint te horen dan gaat het meer leven in de organisatie en dat helpt wel enorm.

MK: Er zijn ook nog verhuis coördinatoren geweest, maar die waren meer voor de praktische informatie. Van dan en dan moet alles ingepakt zijn en moet je computer uitstaan en dergelijken.

IB: Oké, en hebben jullie eigenlijk nog regels opgesteld voor het nieuwe werken?

MR: We hebben er nu vijf, en we hadden er eerst wel 20. Maar dat hebben we terug weten te schroeven. We wilden namelijk niet teveel regels maar meer kaders, dus we hebben uiteindelijk 5 spelregels opgesteld die echt belangrijk zijn om het te laten werken.

IB: En welke zijn dat?

MR: Clean desk policy, dus ook niet eten achter je werkplekken, maar bij de tafels die ik je zo even zal laten zien.

MK: Dus ook niet even snel een mandarijntje oppetzen achter je pc.

MR: En dit bleek nog wel een van de moeilijkste veranderingen, want even een liga eten achter je bureau dat doe je snel.

MK: Daadwerkelijk opstaan om je boterham op te eten, al is het maar twee minuten, dat was heel lastig. Ik vergeet het zelf ook wel eens. Dan heb ik mijn liga al op en dan denk ik ohhhja, sorry...

MR: Maar dat is een, laten zien waar je bent, dus je agenda openen. En we hebben ook het programma Link, dat is een soort MSN en daar kun je in laten weten waar je ziet. En dat is een heel handig hulpmiddel, mits iedereen het gebruikt. Dus we moeten wel duidelijk

maken waar je zit. Zit je bijvoorbeeld thuis voer dat dan in, of zit je in een vergadering, wil je wel of niet gestoord worden, dat is heel handig.

IB: Ja, klinkt heel handig inderdaad.

MK: Ja en we zeggen ook altijd dat je transparant moet houden waar je mee bezig bent. Dat is ook fijn voor de leidinggevenden.

MR: Daarnaast is het nog de regel dat je mensen moet aanspreken als je ergens last van hebt.

IB: Als mensen herrie maken bijvoorbeeld.

MR: Ja, en dan niet gelijk van HEUJJ!, maar volgens de feedbackregels. Maar ook daar moeten we nog een slag in maken, het is toch moeilijk om de mensen onder kantoortijden collega's aan te spreken als ze ergens staan te praten wat niet heel handig is.

IB: En feedback ontvangen is ook niet heel makkelijk.

MR: Dat is ook een goeie, laat je je wel aanspreken. Hier hebben we ook een campagne voor gemaakt van "zeg het" of "zeg jij het". We hebben toen scenario's geschetst en mensen gevraagd wat te doen in zo'n geval. Dus dat was regel drie en dan hebben we nog...

IB: Ja, wat was de vierde?

MK: Zoek activiteitgericht een werkplek toch? Van zoek een werkplek die past bij het werk wat je gaat doen vandaag. Is dat er niet eentje?

MR: Oh, wat erg.

IB: Geen plaatsen claimen? Is dat er misschien eentje?

MK: Was het er niet er niet een met resultaatgericht werken ofzo?

MR: Nee, dat was geen spelregel. Maar wat erg! Daar kunnen we niet mee weggkomen zo. We komen er nog op terug.

IB: Ja, dat is goed.

MR: Inmiddels, wij hebben een enquête gedaan onder medewerkers en daarbij werd ook gevraagd of ze de spelregels kennen. Maar volgens mij werd er niet heel erg goed op gescoord en toen we het vertelden waren ze zo logisch inmiddels. Dus de meesten zijn al zo logisch. Alleen elkaar aanspreken is nog een lastige en laten zien waar je werkt doet ook nog niet iedereen.

IB: Zijn jullie in dit hele traject nog tegen weerstand aangelopen?

MR: Ja,

IB: Op welke manier?

MR: Je merkt toch wel het verschil tussen sectoren binnen onze club. Dus mensen die echt kenniswerkers zijn die hebben er beduidend minder moeite mee dan bijvoorbeeld iemand die technische tekeningen maakt. Het punt daarbij is dat zij ook een bepaald programma nodig hebben, autocad, op hun pc om hun werk te kunnen doen. Dus op die manier hebben ze al een beetje vaste werkplekken gekregen. Dus wat we gezegd hebben is dat ze moeten proberen een werkplek te vinden

die past bij de aard van het werk dat ze doen. En of dat nou thuis is, op een concentratieplek, binnen je afdelingsplek of daarbuiten, doe wat je wilt, maar maak het geen wet. Dus op het moment dat je een bepaalde computer nodig hebt, ga dan daar gewoon zitten.

IB: Nee, ga niet flexen om het flexen.

MR: Precies. Absoluut niet. En sommige afdelingshoofden zeggen dat je het wel moet proberen om het te voelen. En die zeggen dat ze het liefst hebben dat je elke dag ergens anders zit, gewoon om de beweging te maken.

IB: Maar er zijn toch vast wel meerdere computers die bepaalde programma's hebben.

MR: Ja, maar daar zitten ook weer andere collega's mee. Dus dat is wel lastig geweest. We zitten verder nog met het klantencontactcentrum, die hadden ook een bepaalde flexfactor opgelegd gekregen, met zoveel plekken met telefoons.

IB: Maar dat waren er uiteindelijk niet genoeg?

MR: Nee, we hebben na een gewenningsperiode er nog bureaus bij gezet. Want zij hebben wel echt vaste telefoons nodig die aangesloten zijn op een andere telefooncentrale. En op het moment dat je dus...

- Onderbroken door telefoongesprek -

MR: Sorry hoor...

IB: Geen probleem, ik weet hoe het gaat.

MR: Ze weten ons wel te vinden. Ehh waar waren we.

IB: Je had het net over het KCC, dat er nog plaatsen bij waren gekomen?

MR: Ja, nog zoiets hadden we bij de sector water, die waren met veel monteurs, die zochten ook een plek om even te landen, een aanlandtafel werd dat genoemd. Want zij werken veelal buiten maar ze willen toch ook wel eens naar binnen kunnen en dan niet door het hele pand moeten om hun collega's te vinden, juist omdat ze al zoveel buiten elkaar werken. Dus daar is een tafel voor gekomen. Maar pas nadat we hadden gezegd dat ze even moesten wennen, want we gaan niet al na een week aanpassingen doen. Dus we hebben een 100 dagen wenperiode aangehouden en als daarna nog bleek dat het echt niet werkte dan zijn er maatregelen genomen om het op te lossen. Dus we hebben niet meteen alles gedaan.

IB: Oké, en hoe maakten jullie dat vooraf duidelijk?

MR: In de nieuwsbrief, door dat echt heel duidelijk te stellen.

MK: Heb je het al gehad over de verschillende groepjes? We hadden met de nieuwsbrief allerlei onderwerpen met icoontjes erbij. En eentje was "dit is alleen voor jou" zoals voor een leidinggevende. En we hadden een kopje: "vertel dit aan je team" waarin we de informatie al voorkauwden zodat ze het zelf niet meer hoefden te vertalen naar hun team. Verder was er nog het kopje "dit verschijnt binnenkort op intranet" zo waren de leidinggevenden daar het eerst van op de hoogte.

IB: Oké, dus intranet was dus eigenlijk ook nog een belangrijk middel om iedereen op de hoogte te stellen?

MR: Ja, intranet was echt voor de medewerkers een hele belangrijke bron. Vooral voor de praktische informatie. En als je het over verandercommunicatie had dan hebben we dat echt gericht op de leidinggevende. Dus samen met je leidinggevende proberen te duiden wat het nou voor je gaat betekenen. Intranet voor de praktische informatie dus en teamoverleg onder leiding van een goed geïnformeerde teamleider om betekenis te geven aan wat het voor ons inhoudt. Dat is verder nog ondersteund met een special van het personeelsblad dat helemaal in het teken stond van het nieuwe werken.

IB: Oké,

MR: Verder hadden we nog een startdag hier in het pand. D-day genaamd, waarbij goeroes van het nieuwe werken kwamen spreken en waarbij scenes van theatersport werden gedaan om de situatie aan het licht te brengen, speurtochten door het pand en spettersessies.

IB: Spettersessies, wat moet ik me daar bij voorstellen?

MK: Een korte workshop, een informatiesessie.

MR: Ja, dat ging over feedback geven, resultaatafspraken maken, hoe werkt mijn outlook nou goed en hoe zet ik mijn agenda open. En dat was een hele dag, opgebouwd als een soort festival met een blokkenschema met alle ruimtes precies.

IB: Ah wat leuk!

MR: Ja, dat was echt heel leuk en we hebben ook veel positieve reacties en goodwill gekregen hierdoor.

IB: En waren er nou helemaal geen mensen die zoiets hadden van, nou hier heb ik helemaal geen tijd voor?

MR: Natuurlijk, die heb je ook. Maar ik heb inmiddels wel geleerd dat je niet op die mensen moet focussen. Mensen die echt geen goed woord overhebben voor het concept, dus je kunt je beter richten op de mensen die heel enthousiast of gematigd enthousiast zijn.

MK: En gun mensen ook even de tijd om te wennen. Want in de eerste week dat we net verhuisd waren, dat was nog voor die D-day. Toen waren er al mensen die zeiden van, nahn ik vind het helemaal niks, ik wil weer terug. Die bleven gewoon mopperen, en als je ze dan na drie weken weer spreekt dan zijn ze het al meer gewend.

IB: Dus dat gemopper dat neemt uiteindelijk ook wel af..

MR: Ja, maar wat wel geholpen heeft is dat als mensen niet willen dat je dan gaat kijken van, wat is het nou? Is het nou puur het concept, het flexen wat ze niet fijn vinden of lopen ze echt tegen beperkingen aan waardoor ze hun werk niet goed kunnen doen? En dan zou de weerstand vanuit betrokkenheid kunnen zijn, dat ze wel willen maar ook even willen praten waar ze tegenaan lopen.

IB: Ja, dus je moet wel gewoon in gesprek blijven.

MR: Ja, en daar heeft de leidinggevende wel een grote

rol in.

MK: En die teamsessies met leidinggevend.

MR: Dat was ook om de leidinggevend mee te krijgen in het proces hebben we inderdaad informatiesessies georganiseerd waarbij ze werden meegenomen in het proces en het over hun rol bij het traject te hebben. ik denk dat de leidinggevend wel echt, als het gaat om weerstand managen, een hele grote rol hebben. Want zij kennen hun team zij kennen hun pappenheimers, ze kunnen ook zeggen van joh die Casey, die moet je even laten gaan, maar Jan, die heeft echt een punt.

IB: Oké, op die manier.

MR: Ja, en hen in een bevoorrechte positie zetten, dat heeft echt gewerkt. Want wat je toch vaak ziet bij trajecten is dat er een hoop geruchten de kop op steken en dat sommige medewerkers eerder op de hoogte zijn dan de leidinggevend. Dan kunnen ze daardoor verrast worden met die informatie, en dat is bij ons echt niet gebeurd. Ze zijn bij ons nooit tegen gekke dingen aan gelopen.

IB: En het personeelsblad waar jullie het net al eerder over hadden, die special, hebben jullie daar nog een exemplaar van? ik ben wel benieuwd.

MR: Ik denk het wel, misschien in een kast boven ergens.

IB: Je mag nu natuurlijk niet meer zoveel papier bewaren.

MR: Nee, dat klopt. We hebben enorm moeten ruimen voordat we hierheen kwamen. In de tijdelijke huisvesting hadden we al geleerd dat we maar een meter plank tot onze beschikking hadden.

IB: Dat is nog best veel eigenlijk.

MR: Ja, en we hadden ook nog afdelingsarchieven die moesten eraan geloven. Dus die moesten gedigitaliseerd worden en ook daar moeten we nog wel een slag in maken hoor. Wennen aan het digitaal werken dat vergt ook wat tijd. Daar zit ook weer een heel ander programma op. Het programma "kennis stroomt" is echt bedoeld om te kijken hoe we kunnen zorgen dat mensen kennis digitaal gaan delen.

IB: Ohja, en hebben jullie daar weer een apart systeem voor?

MR: Wij hebben een soort document management systeem, livelink heet dat.

IB: Oké

MR: En wij zijn bezig met het vernieuwen van het intranet. Waarbij het delen van kennis veel prominenter wordt.

IB: Een soort sociaal intranet dus eigenlijk.

MR: Ja, precies, dat is het plan. Dat zou ergens volgend jaar moeten komen.

IB: Blijft het papieren personeelsblad nog steeds bestaan als jullie een sociaal intranet toe gaan passen?

MR: Voorlopig wel ja.

MK: Al is het alleen maar om het thuisfront een beetje ehh. Het wordt echt goed gelezen door het thuisfront.

IB: Meer nog dan door medewerkers zelf?

MK: Nou, dat weet ik niet, maar het is wel echt een bindmiddel.

MR: En het is ook wel een hele mooie manier om de informatie actualiteit te duiden. En mensen nemen toch minder de tijd om ellenlange of eigenlijk inhoudelijke stukken op intranet te lezen. Intranet is perfect voor korte nieuwtjes, interactie, discussie, maar het gewone duiden het aan het woord laten van verschillende medewerkers over een bepaald onderwerp, verschillende kanten belichten en een toekomstperspectief bieden, daarvoor is het personeelsblad wel heel belangrijk.

IB: Ja, wij zitten daar nu ook een beetje mee, van wat moeten we aan met het personeelsblad. Want wegens bezuinigingen is het al een bladerbare pdf geworden, maar nu vindt men dat ook al te duur en moeten alle artikelen los op het sociale intranet gaan komen. Maar ik vraag me af of dat de manier is, ik denk zelf eigenlijk van niet.

MR: Daar komen een hoop organisaties van terug hè. Terecht vind ik.

IB: Oja, waarom denk je dat.

MR: Nouja, ik ben een groot voorstander van het in stand houden van het personeelsblad want zeker als je over je verschillende locaties beschikt, zoals Dunea, wij hebben dit als hoofdkantoor en dan nog een productiecentrum, een magazijn en buiten voorzieningsgebieden. Dus ik zou er altijd voor pleiten om het in de lucht te houden.

IB: In de papieren vorm.

MR: Ja, we hebben een imago-onderzoek gehouden, zowel bij onze klanten maar ook intern. We vroegen dan hoe ze dachten dat Dunea scoort, en we hadden ook een aantal vragen over de interne communicatie en daarbij stond het personeelsblad op plek twee na het intranet...

IB: Als informatievoorziening.

MR: Ja.

IB: En bevat het vooral human interest artikelen?

MR: Ook. En ook..

MK: Het is ook gewoon uitgebreider en langer dan het intranet,

MR: Ja je kunt duidelijk de koers uiteenzetten waar je heen gaat. Op een leuke en aansprekende manier en goede voorbeelden vanuit de praktijk aanreiken. Eigenlijk ook een personeelsblad die de organisatiedoelstellingen moet ondersteunen. Maar ik vind binding van de medewerkers en de betrokkenheid vergroten dat is een voorwaarde om je organisatiedoelstellingen te behalen, dus waarom zou je dat in godsnaam wegbezuinigen?

MK: Misschien moeten we nog wat zeggen over de visie. En ohja, ik heb hier nog de vijf spelregels gevonden. Die zijn: werkplekken en vergaderplekken zijn van

iedereen. We claimen geen werkplekken, we mogen maar een uiterste lange tijd weg zijn van de werkplek, we houden de werkplekken schoon, dus een clean desk, we zijn goed vindbaar en bereikbaar, we eten niet op de werkplek, en we houden rekening met elkaar en we spreken elkaar aan.

MR: Dat moeten we eigenlijk wel kunnen onthouden toch? En zoiets als dat de werkplekken van iedereen zijn dat is inmiddels zo logisch dat het al geen regel meer hoeft te zijn.

MK: Misschien was dat nog wel lastig, want we hebben toch in het begin nog rondes gelopen om persoonlijke spullen weg te halen.

IB: Zoals fotolijstjes enzo.

MK: Ja, en pennenbakjes.

IB: En wat deden jullie daarmee?

MK: Verzamelen en bij een centrale plek neerzetten.

MR: En geen grabbelton want dat levert alleen maar meer weerstand op. Maar gewoon op een gezamenlijke plek, bij de pantry of de printer. En dat was in het begin wel pittig, maar dat was wel nodig om het besef te krijgen.

MK: Nu is het wel veel minder.

MR: Ja, maar af en toe moet je gewoon even ruzie maken en je poot stijf houden. En dat is niet altijd even makkelijk.

IB: Nee, je wordt er niet geliefd van.

MR: Nee, je wordt er niet geliefd van. Maar daar hebben ook teamleiders een rol in. We zijn in het vorige gebouw al begonnen met clean desk en we zijn al met leidinggevendenden begonnen om na vijven over de verdieping te lopen om te kijken wat we allemaal tegen kwamen. En wat zou nou wel kunnen en wat niet. En zo zijn de leidinggevendenden er al een beetje voor klaargestoomd ook tijdens leidinggevendendenoverleg hebben ze een soort toolkit gekregen over wat ze kunnen bespreken en wat de regels zijn, en ook vooral de alternatieven, want als je iets niet mag hoe moet je het dan wel doen? Het ging daar bij de meeste verdiepingen goed, maar toch niet alle. Sommige dingen zagen toch ook weer terug in dit pand en daarom zijn we hier toch strenger geweest. Dingen weggehaald enzo, en volgens mij is het nu wel goed.

IB: En was er nog iets waar de teamleiders zelf moeite mee hadden. Want het klinkt nu alsof het heel makkelijk was om ze mee te krijgen, maar ze zijn vast nog wel ergens tegenaan gelopen.

MR: Nee, er is nou een heel groot verschil tussen managers. De een pakt zijn rol echt heel goed, niet alleen als het gaat om plekken waar je niet mag eten, maar ook over hoe je resultaatafspraken maakt met de medewerkers en hoe je kunt zorgen voor sociale cohesie en de ander die denkt dat als we flexen dan is het goed. Dus daar zit het grote verschil in en daar ligt ook wel de uitdaging. Maar uiteindelijk was iedereen ervan overtuigd

dat het ging gebeuren en dat het goed was dat het ging gebeuren. Dus ook steeds in het kader van de bredere strategie van de organisatie geplaatst, dus niet het nieuwe werken om het nieuwe werken, maar het is onderdeel van de koers 2015 en het heeft te maken met de blik naar buiten, ondernemende mensen.

IB: En hoe krijg je nou precies die blik naar buiten door het nieuwe werken?

MR: Nou niet zozeer door het nieuwe werken, maar het faciliteert de blik naar buiten dus wanneer jij meer vertrouwen, meer vrijheid en meer verantwoordelijkheid krijgt om je rol te pakken, waar, wanneer en hoe en met wie je samenwerking zoekt, zowel intern als extern. Dan ondersteun je daarmee de weg die Dunea wil maken als een organisatie die bekend staat bij belangrijke stakeholders en op tijd aan tafel wordt gevraagd. Dat is eigenlijk de doelstelling voor de koers 2015 en het nieuwe werken ondersteunt dat.

IB: Want op deze manier wordt het ook makkelijker om bij een andere organisatie te flexen met je laptop bijvoorbeeld.

MR: Ja, al denk ik niet dat dat heel vaak voorkomt hoor. Maar het kan natuurlijk wel. Toen we bij Eneco zijn geweest werd er na afloop gezegd dat we in het café even konden werken en als we Wi-Fi nodig hadden hoefden we het maar even te zeggen. Volgens mij hebben twee leidinggevendenden dat ook gedaan toen, gewoon om het even te ervaren hoe dat werkt.

MK: En waar wij achter kwamen met de taskforce is dat er een heleboel ideeën waren, maar dat er niet echt een overkoepelende visie over het nieuwe werken bij Dunea was.

IB: En hoe hebben jullie die ideeën dichter bij elkaar gebracht?

MR: We hebben de visie geschreven. Onder tijdsdruk, dat is eigenlijk niet helemaal de bedoeling, dat hoort eigenlijk met leidinggevendenden en medewerkers tot stand te komen en we zijn met de taskforce in juli begonnen eindelijk, en in december gingen we al verhuizen.

IB: Oké, dat was afgelopen jaar nog?

MK: Hmhm!

IB: Dat is snel gegaan dan.

MR: Ja, we hebben echt een enorme inhaalslag moeten maken. Ook met die visie, ik vind het wel een hele goede visie! Haha.

IB: En wanneer was dan ook alweer besloten dat jullie over zouden gaan naar het nieuwe werken?

MR: Dat is al veel langer geleden. Maar wat verstaan we nou onder het nieuwe werken en waarom doen we het nou? Waar wij met communicatie heel erg tegenaan liepen was “oké, we gaan over naar het nieuwe werken, maar waarom? Ja omdat het in de koers staat? Maar waarom staat het in de koers?”

MK: En hoe helpt het ons. Wat is er voor nodig?

MR: Dus we hebben zelf ook echt na moeten denken, van wat is nou echt het verhaal? Waarom gaan we dit doen? Als je dat verhaal niet goed hebt, dan is het al gauw puur een kostenbesparing. En terecht, want als je het verhaal niet kunt vertellen.

IB: Dat is het deels ook wel.

MR: Ja, dat is het ook deels. Maar niet alleen. En je wilt wel het hele plaatje schetsen. Dus dat hebben we gedaan met goedkeuring van het MT.

MK: En dat had eigenlijk meer een startpunt moeten zijn.

MR: Ja, waarom doen we dit? Want het is veel meer dan alleen een kosten besparing. En dan nog hoor, je kunt het duizend keer zeggen. Maar uiteindelijk gaat het doordringen dat het meer is dan alleen een kostenbesparing.

IB: En hoe ervaart iedereen het nu? Ja, verschillend natuurlijk, maar welke geluiden horen jullie vanuit de organisatie?

MR: Mensen lopen nog wel eens tegen wat praktische zaken aan, maar het principe van het flexen is heel erg omarmd. Ze zeggen ook vaak dat ze werken volgens het principe van het nieuwe werken, maar zodra je vraagt wat dat dan inhoudt is het antwoord meestal: Flexen, digitaal werken en meer de samenwerking zoeken. En daar is de inrichting ook naar, elkaar makkelijk opzoeken. Maar dat is wel een hele nauwe definitie van het nieuwe werken. Dus het is onze taak om dit jaar, vind ik, om grotere stappen te zetten.

IB: Om ook meer te richten op resultaatgericht werken?

MR: Ja precies, afspraken maken. En hoe faciliteer je nou eigen verantwoordelijkheid, wat moet je nou doen als leidinggevende om verantwoordelijkheid bij medewerkers te stimuleren en wat moet je nu doen? Daar is nog een hoop te winnen.

IB: En hoe hebben jullie het nou geregeld met thuiswerken? Is dat een recht, of juist een plicht?

MR: Dat is wat je bespreekt met je leidinggevende.

MK: En thuis is ook een werkplek, je zoekt van tevoren uit waar je je werk het beste kunt doen en als dat toevallig thuis is, dan is dat thuis.

MR: En waar wij ons hard voor maken is de stelling: een vaste thuiswerkdag bestaat niet.

IB: Nee precies.

MR: Want dat is toch wel iets wat je veel ziet gebeuren, dat mensen op woensdag of vrijdag standaard thuis willen werken. En dan gaat het principe tegen je werken, want probeer dan nog maar eens een vergadering op vrijdag te plannen.

IB: Dan zeggen ze: nahhh, dan zit ik thuis!

MR: Ja, precies en dat is de omgekeerde wereld, het is geen recht om een thuiswerkdag te krijgen. Op het moment dat je nodig bent op kantoor, op het moment dat er een vergadering gepland wordt en het is jouw werk-

dag, dan kom je gewoon naar kantoor.

IB: En hoeveel werkplekken hebben jullie nu per werknemer? De meesten zitten zo rond de 0,7.

MR: Ja, wij ook, zo rond de 0,75 zoiets.

IB: En is dat krap?

MR: Nee hoor, voor de meeste verdiepingen is het goed te doen. Alleen bij het klant contactcentrum hadden we wat last en daar zijn ook plekken bij gezet. Volgens mij had Eneco een flexfactor van 0,67. Dat was wel krap.

MK: Uiteindelijk bleek de bezettingsgraad. We hebben een bezettingsgraad onderzoek gehad, ook in dit pand en toen kwamen we uit op 68%. Er was dus ook in dit gebouw nog ruimte over.

MR: Maar dat was ook met mensen die even van hun plek af waren, maar die wel een bureau bezet hielden.

IB: Die waren misschien drie uur lang in vergadering.

MR: Ja, of vijf minuten op het toilet. Allebei kwam voor natuurlijk. Dus we hebben wel als regel, meer als richtlijn gezegd, dat als je langer dan twee uur in vergadering bent ofzo, log dan gewoon even uit en zorg dat die werkplek weer vrij is. De een doet dat met een uurtje en de ander vindt het wel lastig. op het moment dat er een ochtendwerkoverleg is bijvoorbeeld. Maar de richtlijn is twee uur. Het is ook een kwestie van om je heen kijken.

IB: Ja, als het heel druk is, dan is het weer net anders natuurlijk.

MR: Ik heb het idee dat we wel echt als een rollercoaster er doorheen zijn gegaan.

IB: Haha, dat geeft niks. Ik denk dat ik er heel veel mee kan.

MK: Ik denk dat je echt moet beginnen met een visie.

IB: Ja, die hebben we al wel hoor. Die is alleen wel geschreven door de programmacoördinator.

MK: En dan moet het management er nog achter zijn.

IB: Ja, dat sowieso. En we moeten ook meer op pad gaan, de organisatie in, in plaats van alleen nieuwsbrieven versturen.

MK: In gesprek, dat is echt heel belangrijk.

MR: Ja, en teamleiders in gesprek met hun werknemers.

MK: En inderdaad, en wij hadden bijvoorbeeld de taskforce gebombardeerd tot de plek om je vragen te dumpen en wij hadden vervolgens die vragen en issues weer uitgezet bij de rest van de organisatie.

MR: Ja, dat heeft ook goed gewerkt, dat je echt een afzender hebt en dat je vanuit daar dus heel snel kunt reageren op issues die ook echt issues waren. Juist omdat we wekelijks bij elkaar kwamen. Dus je laat dan ook zien dat je mensen serieus neemt en zaken wilt oplossen en daarmee creëer je wel veel goodwill.

IB: Hmhm, degene die bij ons bovenaan staat die is alleen niet zo van het presenteren, ze zendt liever gewoon de nieuwsbrieven, maar bij de mensen langsgaan dat ziet ze minder zitten.

MR: Dan moet jij het maar doen! Ja, iemand moet het doen. We hebben hier ook een verandermanager die daar nog wel een slag in zou kunnen maken, dus wij hebben dat met zijn vieren gedaan.

IB: Oké, heel goed. En wat waren jullie rollen precies?

MR: Wij zaten allebei in de taskforce als communicatieadviseur.

IB: Hadden jullie ieder nog een eigen domein?

MR: Nee, wie tijd had die deed het, en we hadden zo weinig tijd tot de verhuizing. Dus ik denk dat als je op tijd begint, ook met je communicatiestrategie, dan kun je het wel met een persoon af.

IB: Als diegene fulltime is tenminste. Werken jullie allebei fulltime?

MR: Ja 36 uur.

IB: Wij hebben nu een communicatieadviseur die erop zit en zij werkt volgens mij nog geen 32 uur.

MK: Maar wij hebben ook niet alleen maar aan de taskforce gezeten in die weken.

IB: Nee, zij ook niet. Ik ga deze ondertussen even uitzetten, ik denk dat we wel rond zijn zo.

- Opname stopt -

INTERVIEW MN, DEN HAAG

JM: Johan Marijt
Huismeester

AK: Arjen van 't Klooster
Facilitair Professional

IB: Ilse van Beest
- Start opname -

IB: We gaan het hebben over het nieuwe werken en hoe dat is geaccepteerd bij de medewerkers en ook wat jouw rol daar in is geweest. Kunt u, eh sorry, kun je me allereerst vertellen hoe jullie zijn begonnen met het nieuwe werken, wanneer dat is besloten en dergelijke.

JM: Ja, met de komst van de verhuizing hier naar toe. Wij zaten in Rijswijk in vier gebouwen en we zijn hier naar één gebouw gegaan en toen is ook gelijk het nieuwe werken uitgerold. Dat betekende uiteindelijk dat de inrichting van het pand natuurlijk ook enorm veranderd is. Dus we zijn bijvoorbeeld naar 75% werkplekken gegaan, ja dat is al een hele verandering natuurlijk.

IB: Zeker.

JM: Dus op het moment dat je 100 medewerkers hebt en slechts 75 werkplekken dan eist dat ook een andere manier van werken.

IB: Ja, en een andere gedachtegang.

JM: Ja een hele andere gedachtegang. Aanvankelijk zijn er eerst presentaties geweest in de oude gebouwen nog en daarin is ook zeg maar uitgelegd van wat houdt het nou in he, dat je ook mag gaan thuiswerken. En ehm hoe heet het, dat je dadelijk in de zilveren toren een plek krijgt toegewezen. Hoe heet het, dus je moet het zo zien zeg maar, dus een unit is een grote plek met werkplekken en dan heb je eh, hoe heet het, gebaseerd op 75% en daarbinnen die unit zaten dan afdelingsplekken op 75%.

IB: Een unit is dus één verdieping.

JM: Ja een unit kan meerdere verdiepingen zijn, bijvoorbeeld die unit vermogensbeheer. Dat kan wel twee verdiepingen bestrijken, maar binnen die unit zitten natuurlijk allerlei afdelingen en die zijn dan op 75% van de norm gezet. En daarnaast is dus gezegd en als er dus geen plek is om jou plek, dan kijk je binnen de unit. Nou aanvankelijk ging dat eh heel, best wel heel goed en in het begin is... Mag ik ook hiaten zeggen hierin?

IB: Sorry?

JM: Die wil je juist weten denk ik.

IB: Ja

JM: Hoe heet het, wat je dus ziet is dat er niet voldoende gekeken is toen naar, eh hoe heet het, was het nou ook werk gerelateerd.

IB: Oké en hoe is dat precies mis gegaan?

JM: Nou, echt mis gegaan, moet ik zeggen, is een zwaar woord, maar dan zie je dus wel dat bijvoorbeeld een eh vermogensbeheerder die met vier schermen werkt, eh om beurzen bij te kunnen houden en alles. Nou die kan eigenlijk helemaal niet zo makkelijk flexen. Dat je flexplekken hebt dat is leuk, maar het moet wel passen en zo zijn er toch heel wat functies waarbij je zegt ja flexen leuk, maar horen bij elkaar te zitten want wij hebben elkaar nodig. Is leuk als je natuurlijk 75% werkplekken hebt en er blijven er, er zijn er die dag toevallig twee teveel, waar gaan die dan zitten. Die moeten dan elders gaan zitten, dan zit je niet meer bij elkaar.

IB: Ja dat is lastig inderdaad.

JM: En eh, hoe heet het, je ziet het bijvoorbeeld eh functie gebonden juridische zaken. Nou daar toch veel vertrouwelijke gesprekken plaatsvinden en in een open cultuur, ja dat is leuk, want niemand heeft meer een eigen kamer. En dan wordt het ook heel moeilijk ineens.

IB: Hmhm. Zijn er nog wel afgesloten vergaderkamers?

JM: Ja, die zijn er. Dus ik wil je dadelijk ook wel even rondleiden dat je een beeld kan vormen bij wat bedoel ik nou. Eh, hoe heet het, maar gaandeweg zijn we wel, hebben we wel besloten: Nee jongens dit is het concept hier moet je het mee doen, maar gaandeweg is ook op een gegeven moment hebben we gezegd van ja, dit is eigenlijk ook niet overal. Toen is besloten toch wat meer te enten op maat. Dus er kwam hier en daar een werkplek bij, en, maar dan zie je al snel, dan krijg je een wildloop en dat is dus niet de bedoeling. En, daarin merkten wij ook wel dat...

IB: Bedoelt u, bedoel je dat je steeds meer aanvragen krijgt van: Ja maar.. wij hebben ook dit nodig en dingen.

JM: Ja precies en dat moet je zien te voorkomen.

IB: Ja inderdaad.

JM: Want je hebt natuurlijk niet voor niks voor dit concept gekozen en dat heeft ook wel een meerdere achterliggende gedachten he. Als bedrijf wil je ook maatschappelijk verantwoord ondernemen en dat betekent dus, ja een kleiner kantoor betekent dus ook minder energie verbruik, minder kosten. Eh met de komst van de zilveren toren heeft ook niet iedereen meer een parkeerplek. Dus eh dat betekent openbaar vervoer.

IB: Nu is het goed bereikbaar dus eh.

JM: Nu is het heel goed bereikbaar, maar dat is wel even een statusaanpak natuurlijk he.

IB: Ja dat is wennen.

JM: Althans ik heb altijd een parkeerplaats gehad en nu ben ik hem kwijt. Jeetje dat is een hele inbreuk.

IB: Hmhm, dat doet pijn.

JM: Dat doet pijn.

IB: Kan ik me voorstellen.

JM: Maar goed, dat is wel de achterliggende reden van maatschappelijk verantwoord ondernemen en het is een kleine moeite om te zeggen, kleine moeite qua

kosten niet natuurlijk, maar qua, zeg we huren in de buurt er nog zoveel parkeerplaatsen bij dan kan iedereen weer parkeren, maar dan ga je je doel voorbij. Bewust wordt dat niet gedaan.

IB: Zeker

JM: Maar gaandeweg hebben we wel gemerkt dat we te weinig aandacht aan gedrag besteed hebben. Want het nieuwe werken is echt een complete omslag binnen een bedrijf. Het is een heel andere cultuur.

IB: Hmhm. En hoe hebben jullie dat aangepakt?

JM: Nou, uiteindelijk hebben wij een commissie opgericht. MN Werkt beter hebben we dat genoemd en die commissie die kijkt dus heel sterk naar de aanvragen die binnenkomen, de problemen die er zijn binnen het concept en hoe kunnen we dat nou aanvliegen. En in eerste instantie was het heel erg gericht op functiegebonden, past het wel. En inmiddels hebben we dus in de gaten dat dat niet werkt, dus nu hebben we gezegd, nee er moet veel meer op gedrag gestuurd worden dus we gaan dus ook. We hebben bijvoorbeeld de laatste keer een hele grote sessie hier in de toren hier georganiseerd waarbij alle managers zijn uitgenodigd en toen hebben we ook met elkaar gediscussieerd over het concept. En dan krijg je hele leuke discussies waarbij managers bijvoorbeeld zeggen, ja bij mij mogen ze gewoon thuis werken. Oh dat is wel heel stoer. Dus eh, en vervolgens bij de eh.. enkele voorbeelden, we hebben een communicator en allerlei soorten van communicatie middelen. Van natuurlijk gewoon je mail, communicator tot eh over de laptop met beeld met elkaar kunnen praten.

IB: Een soort Skype

JM: Ja een soort Skype. Hoe heet het, en dan krijg je dus maar eh als de medewerker thuis werkt, dan wil ik wel dat dat lampje brand van de communicator. Ja maar waarom dan? Want we sturen tegenwoordig toch output gericht?

IB: Ja precies

JM: Dus jij hebt eigenlijk de pas vervangen, pascontrole voor het lampje. Dus dan geef je die medewerker eigenlijk geen vrijheid en geen vertrouwen.

IB: Maar dat zegt nog steeds niks.

JM: Ja ja, en dan blijkt dus dat wij best wel veel traditionele managers nog hebben. Dat is ook niet zo gek, want kijk wat nu geborgen wordt daar wordt er geselecteerd dat, dat het moderne managers zijn natuurlijk. En dat wilt niet perse zeggen dat die oude managers ouderwets zijn, maar nog wel een beetje vastgebakken in het oude concept. Die zijn niet, niet... die zijn het misschien die hier al twintig jaar werken en die zijn gewend zicht te houden op hun medewerkers.

IB: Ja inderdaad, dat is dan een hele verandering

JM: Dus voor die managers is dat hele leiding geven aan het veranderen. En dus we zijn nu dus ook veel meer voorlichting aan het geven, van ja hoe ga je daar nu mee om. Als je nou eh kijkt, we hebben metingen verricht van hoe zit het nou met de bezettingsgraad hierbinnen

ermee. En dan zien je op maandag, woensdag en vrijdag vrijwel rustig.

IB: Maar dinsdag en donderdag hartstikke druk.

JM: Bomvol. En dan praat je dus met managers die komen, ja ik heb te weinig werkplek. Nou die heb je niet want je mag overal gaan zitten. Dus eh en eh hoe zit het dan met jou verdeling. Ja ja er werken bij mij op maandag wel heel veel mensen thuis. Wordt het dan niet eens tijd dat je dat gaat managen? Dat je de verdeling beter gaat maken. Ja maar we zitten met de kinderen. Ja ho even, maar we hebben het ook over werk. Thuiswerken is geen recht, thuiswerken doe je in overeenstemming met je collega's en je leidinggevende en als dat dan knelt ergens hoort de leidinggevende daarin op te treden. Nou dat zijn we dus steeds meer, dat soort gesprekken aan het voeren.

IB: En als je nu terugdenkt aan het begin wat had je dan anders gedaan?

JM: Er had meer voorlichting moeten zijn en we hadden ons denk ik beter moeten realiseren dat de aanloop naar het nieuwe werken gewoon tijd nodig heeft. Want zo'n cultuur omslag maak je niet in één keer..

IB: Hoe snel heb jullie het ingevoerd?

JM: Nou eigenlijk binnen een paar maanden is het ingevoerd. Dus eh, het eh, een paar presentaties in Rijswijk en verhuizen.

IB: En klaar..

JM: En alle middelen zijn er he. De werkplekken zijn aangepast, de communicatie middelen zijn er, er zijn voldoende werkplekken. Maar eigenlijk het heel actief sturen op gedrag, die verandering, dat is niet voldoende geweest. Er is wel wat geweest, maar niet voldoende.

IB: En waar merkten jullie dat aan? Dat mensen niet genoeg input hadden gekregen?

JM: Nou je merkt dat bijvoorbeeld aan, op het moment dat je zegt jongens dit is het concept en dat kon je ook opzoeken op het intranet he er was ook een site en dan merkte je bijvoorbeeld in van eh als je zei van eh nou oké eh er zeiden bijvoorbeeld mensen we hebben overlast van die open cultuur. Ik denk van ja, maar je hebt ook stilteplekken, waarom ga je daar dan niet zitten? Ja ja, maar ik wil bij m'n collega's zitten. Nou dat kan je toch ook, maar op het moment dat je rust wilt en rustig wilt werken. Kies dan een werkplek die daar bij hoort. Daarbij merkte dat die bekendheid er niet helemaal was.

IB: Nee oké.

JM: Ja en onze afdeling was vol en onze unit ook. Ja maar heb je ook twee verdiepingen lager gekeken naar een andere unit want daar staan veel werkplekken leeg nu, omdat die misschien wel op een ander tijdstip allemaal bezig zijn. Je merkt het gewoon dat dat ontbrak, daar zag ik dat aan.

Klein beetje beeld?

IB: Ja!

JM: Als het niet duidelijk is moet je het gewoon vragen hoor. Want voor mij is het heel vanzelfsprekend.

IB: Het is heel duidelijk hoor. Ik heb al veel andere organisaties gesproken, dus dit komt allemaal heel bekend voor, maar ik vroeg me nog wel af of jullie regels gesteld hebben.

JM: Ja, ja er zijn gewoon regels omtrent het concept wat wel mag en wat niet mag. Dat moet je wel hebben natuurlijk die regels anders heb je totaal geen lijn er in zitten.

IB: En wat zijn die regels?

JM: Ja eigenlijk zijn het de algemene huisregels. Dus zeg maar als je langer dan twee uur bijvoorbeeld niet achter je laptop zit dien je je laptop weg te halen want het is een flexplek. En op het moment dat je die dus niet gebruikt.

IB: Moet je 'm vrijgeven

JM: Ja ik bijvoorbeeld zit de hele dag in vergadering, waarvoor zal ik dan een werkplek vast houden. Dat is de vraag.

IB: Slaat nergens op.

JM: Nee, maar het is heel erg, mensen zeggen van "Nou, vandaag is dit mijn plek. Kom ik morgen een beetje eerder want dan heb ik hem weer." Ze zijn heel sterk geneigd naar een eigen plek, dus eh dat is een van de regels bijvoorbeeld. Ik kan die regels wel naar je toe zenden. Dat is misschien wel handig.

IB: Oké, ja dat zou wel fijn zijn inderdaad. En werden de regels goed nageleefd?

JM: Nee.

IB: Totaal niet

JM: Nee. Sommige wel, maar over het algemeen dus niet. Want mensen zitten toch nog vastgeroest met "ja hier zit ik".

IB: Oké, ze probeerde de plekken eigenlijk helemaal te claimen.

JM: Ja en wat je dus eigenlijk dus zag ook, op een gegeven moment krijg je een mix van mensen die het wel snappen, het concept, en mensen die het niet willen snappen.

IB: Ja dat kan ook natuurlijk.

JM: En dan komt iemand bij een afdeling en die ziet daar een lege plek en die ging dan zitten. En die zei eh, dan werd er gewoon gezegd "Joh wil je hier weg gaan, want mijn collega komt straks binnen". "Nee, dat is eigenlijk helemaal niet de bedoeling, want als jou collega dan binnenkomt dan is de plek bezet en dan kan jou collega lekker daar zitten". Die werden gewoon echt weggejaagd. Of eh "Hé dat is onze plek, wil je ergens anders gaan zitten?". Dus je kreeg gewoon met eilanden te maken op een gegeven moment, kaartjes neerzetten: Vandaag voor die afdeling gereserveerd. Ja maar dat is de bedoeling niet.

IB: En wat hebben jullie daar aan gedaan?

JM: Ja daar haken wij dus op in als commissie zijnde dan gaan we dat gesprek ook aan. Zo van jongens dit mag gewoon niet gebeuren. Ik heb al managers gehad die kwamen naar me toe en die zeiden "Ik wil daar gaan zitten, maar er staat gewoon 'er kan wel eens maandag of dinsdag iemand komen uit Amsterdam'". Een andere locatie van ons. Ja "kan wel eens", het is nu leeg dus je kan gewoon gaan zitten als je daar wilt zitten.

IB: Die andere persoon kan ook een andere plek zoeken toch.

JM: Ja, nou dat moet echt landen. Dat heeft echt tijd nodig.

IB: Ja precies, en zetten sommige mensen echt spullen neer op hun bureau? Fotolijstjes, koektrommels enzo.

JM: Ja, alleen 's avonds moet het leeg zijn. We voeren een actief clean-desk beleid zeg maar en eh ik ben toevallig zelf, ik ben huismeester binnen de zilveren toren en houd me bezig met alles op het gebied van veiligheid, toegang en facilitair overkoepelend daar waar het knelt. En ik ben dan voorzitter van de commissie. En dan doe ik 's avonds rondes, na werktijd, zeg maar, en of 's ochtends heel vroeg om kwart over zes, voor half zeven en dan kijk ik hoe staan die werkplekken erbij. En op moment dat we zien dat plekken geclaimd gaan worden, wat echte flexplekken zijn. Dan benaderen we die mensen ook met van "joh luister dat is niet de bedoeling, bureaus moeten om meerdere redenen vrij zijn, het zijn flexplekken, daarnaast voor de schoonmaak is het ook prettig als het leeg is en sowieso papieren met vertrouwelijke informatie, maar ook gewone papieren, brandveiligheid enzovoorts.

IB: Ja klopt

JM: Dus ja daar worden ze op aangesproken allemaal

IB: Oké en waar kunnen ze hun papieren laten. Hebben ze daar lockers voor of kasten?

JM: Nee, we hebben als het afdeling-gerelateerd werk is dan hebben ze een halve meter kast ruimte. Plank boven plank, per persoon. Daarnaast hebben ze een flex koffer waar ze eigen papieren en spulletjes prive in kunnen doen zodat ze ook makkelijker door het gebouw kunnen lopen. Daarnaast kunnen ze een locker in gebruik nemen. Maar die is eigenlijk wel om overdag je spullen kwijt te kunnen.

IB: Ja dat is niet strikt persoonlijk.

JM: Je kan er ook maar één gebruiken, want dat werkt bij ons met een pas. Dus gebruik jij op verdieping negen een locker dan kan je nergens anders meer in het gebouw een andere locker nemen, want dan heb je er nog een in gebruik.

IB: Ja precies

JM: Dat is wel een mooi systeem en daarmee kunnen wij ook monitoren van eh welke lockers zien we nu zijn zitten dicht en worden nooit gebruikt. Dus het betekent echt dat ze het als opslag gaan gebruiken, nou die personen benaderen wij want dat kunnen we zien aan de

hand van hun pas.

IB: Oké

JM: Dus dan wordt er ook echt uitleg gegeven van dit is niet de bedoeling

IB: Nee precies. Dus de uitleg doen jullie eigenlijk veelal een op een.

JM: Ja of we sluiten aan bij een werkoverleg.

IB: Hmhm om een sessie te plannen

JM: Of bijvoorbeeld een bericht op het intranet of “van wist je”. Weet je wel. Ja we haken op meerdere communicatie mogelijkheden eigenlijk daar op in.

IB: Oké.

JM: Maar wat ik het meest effectief vindt is het werkoverleg. Aanschuiven bij een werkoverleg van een afdeling.

IB: En waarom is dat het meest effectief?

JM: Nou, wat je dan ook, wat je dan ziet is dat er ook echt een intermediair ontstaat. Dan komen er ene nog meer dingen naar boven van concepten. En dan hoor van “Joh en hoe zit dit dan en hoe zit dit dan”. Nou die leidinggevende met de traditionele manier zitten daar niet altijd op te wachten. Want dan krijgen ze in ene te maken met mondige medewerkers. Dat is ook goed, dan gaat het leven.

IB: Ja dat is wel waar.

JM: En achteraf wordt het dan wel als positief ervaren. Ja, een prettige afdeling, een blijde afdeling is ook een blijde manager gelijk.

IB: Ja, dat klopt.

JM: Maar dat is gewoon angstig.

IB: En tegen welke weerstand hebben jullie nog meer aangelopen?

JM: Nou ja, echt de grootste weerstand is gewoon, overlast. Gevoel dat er te weinig werkplekken zijn en ja voor de rest zijn we niet echt tegen overlast opgelopen. Ja wat wij hebben dan met het beperkt aantal parkeerplaatsen.

IB: Oké en ook niet van tevoren? Dat de medewerkers helemaal niet zaten te wachten op dat geflex?

JM: Nee, want dat is toch het onbekendheid. Ja wel wat mopperen van hoe gaat dat dan, dat kan toch niet met zoveel mensen, zo weinig werkplekken maar. Zulk soort stemmingmakerij krijg je wel snel, maar echt het niet mee willen dat hebben wij niet ervaren. Wat dat betreft zijn wij wel een hele goeie werkgever hoor, als ik je dadelijk laat zien hoe het gebouw er uit ziet dan denk je ja, nou snap ik het ook.

IB: Oké op die manier.

JM: Ja.

IB: En hoe gingen jullie met dat gemopper om? Gewoon genegeerd of uitleggen?

JM: Nee, uitleggen. Nee negeren kan je niks he, eigenlijk. Heel vaak worden er vragen gesteld waarvan

je denkt soms wel ik wel met ze mee, maar er is nou eenmaal een keuze gemaakt. Dus en dan kan je als medewerker natuurlijk twee dingen doen: Of je zegt ja er is inderdaad een keus gemaakt en ik ga er in mee of je gaat er niet in mee. Dan zul je elders je baan moeten gaan zoeken.

IB: Ja dat klopt

JM: Ja dat klinkt heel lullig, maar je gaat op die trein mee of niet. Dan val je er af. Dus daar ben ik heel hard in, wat dat betreft wel hoor.

IB: En zijn er bepaalde afdelingen die moeilijker deden of...?

JM: Ja, bijvoorbeeld de afdelingen als compliance of juridische zaken en toch wel waar de vertrouwelijke gesprekken veel plaatsvinden. Ik merk ook wel dat bepaalde managers van een behoorlijk niveau, de [...] managers bijvoorbeeld. Die eigenlijk alleen maar in gesprekken zitten, die missen gewoon een kamer dan. En er zijn wel kamers waar je in kan lopen, maar die kunnen bezet zijn. En kamers te reserveren, kunnen natuurlijk ook bezet zijn. En dan zie je wel van “waar ga ik nou heen”. Net zoals dat jij nou voor mij komt, gaan we gewoon lekker aan de koffiebar zitten. Dat is prima, lekker bakje er bij, maar zo ervaren hun dat niet. Ik heb zelf ook wel de ervaring dat als ik al de leveranciers waar ik gesprekken mee wil hebben omdat de dienstverlening niet zo best is, ja dan wil je wel even in een gesloten ruimte zitten.

IB: Ja dat kan ik me voorstellen.

JM: Dan kan je niet te hard roepen. Dat doe je niet hier. Dat is niet handig. Want als je [...] gastvrouw aan, dat valt rechtstreeks onder mij en dan heb je ook wel eens een medewerker die je er tussen uit haalt van joh, als je hem een paar waarschuwt gaat het ‘m niet worden. Dan heb je echt wel een pijnlijk gesprek, weet je wel. Dus dat moet je niet zo doen.

IB: Niet zo open en bloot

JM: Nee, en dat merk ik wel, daar hebben mensen wel eens behoefte aan. Rond de beoordelingsperiode, voortgang en beoordeling gesprekken dan zie je echt mega, dan zijn mensen echt aan het zoeken naar geschikte plekken daar voor. Hebben weinig keus, gaat allemaal wel, maar is niet het beste.

IB: Nee, en zijn er nog wat hogere mensen die wel een eigen plek hebben?

JM: Eh onze hoofd directie bestaat uit bijvoorbeeld acht en die hebben inmiddels zeven kamers. In eerste instantie hadden ze allemaal eigen kamers, daar kwam een achtste lid bij en toen kreeg ik de opdracht om een kamer te bouwen voor hem, onze facilitair manager, mijn leidinggevende, kreeg dat en toen hebben wij vanuit die commissie besloten eh van ja, dit is eigenlijk waanzin want zij dragen dat uit, het concept, maar wel allemaal een eigen kamer hebben, dat heb ik niet. Toen heb ik een notitie geschreven vanuit de commissie naar onze voorzitter van de hoofd directie. Die heeft dat toen

ook geaccepteerd, en die heeft gezegd we bouwen geen kamer, wij gaan ook flexen. Nou dat was wel een goed voorbeeld. Ja, goed voorbeeld geven dat doet volgen. Je moet het ook een beetje zo zien, kijk die commissie is uiteindelijk samen dat is echt heel belangrijk, maar dat die commissie ook vanuit de directie mandaat krijgt. Dat is een belangrijk onderdeel om dit concept te laten slagen namelijk, want wat je eigenlijk zegt. We leggen het concept neer en zij hebben het mandaat om eventuele wijzigingen aan te brengen en die commissie is ook samengesteld uit bijvoorbeeld een OR lid, facilitair manager, iemand van HR, iemand Risk.

IB: En wat houdt dat in?

JM: Risk en security.

IB: Oké

JM: Iemand van IT en we hebben iemand van communicatie er in. Nou ik ben eigenlijk ook facilitair huismeester natuurlijk, maar ik zit er in als voorzitter. Arbo zit er ook in. Arbo.

IB: Oké en diegene van communicatie, heeft die een grote rol gehad?

JM: Ja, want kijk weet je op het moment dat je dus die commissie hebt en dan komen er allerlei vragen aan, dat bespreken we daar zo en dan zeggen we nou het is een aanpassing waar past dit, willen we dit, of willen we dit niet? Want dan wordt er dus vanuit allerlei disciplines naar gekeken en dan komen we met zijn allen met een oordeel, van “ja dit willen we niet”. Nou dan wordt het afgewezen. Dan is er ook niemand die er over heen gaat.

IB: Nee precies

JM: En dat is wel belangrijk want dan heb je draagvlak van iedereen. Er worden ook wel eens zaken afgeschaft.

IB: Zoals?

JM: Nou, we hadden nu bijvoorbeeld een afschaffing van de flexkoffers. Ja, maar dat is juist onderdeel van het concept. Ze hebben geen ladeblokken meer en dat maakt ze flexibel, maar tevens ook bescherming voor je laptop want die mag je mee naar huis nemen. Iedereen heeft een laptop. Dus dat ding heeft heel veel waarde en dat was ook onderdeel van het concept dus doe je afbreuk. Dan maken we vanuit die commissie ook een notitie richting de voorzitter van de hoofddirectie van joh dit is naar voren gekomen, dit vinden we geen goed besluit. En als ze dan toch besluiten, dan ja overruled hij het, dat kan. Ja dat kan van alles zijn. Het kan ook zo zijn dat bijvoorbeeld een aanvraag komt voor een meubilair aanpassing of dat soort zaken. En dan vanuit de commissie wordt dus opdracht gegeven aan mijn leidinggevende. Vervolgens krijg ik het dan weer vaak, maar dat weet je.

IB: Oké, het gaat dan wel een beetje heen en weer op die manier.

JM: Ja, maar...

IB: Dat is niet erg?

JM: Nou, het grote voordeel is dat die commissie en het mandaat hebben en er zitten heel veel van alle disciplines ervaring in. Wat ik dan zelf heb gedaan is in die, binnen die commissie komen er aanvragen binnen, nou van IT. Dan zet ik die ook weg bij mensen van IT in die zin en dan gaat hij op pad om tot een goede uitspraak te komen. Als het communicatie gerelateerd is dan gaat de persoon van communicatie met voeding van de hele commissie gaat dat op een bepaalde manieren uitvoeren.

IB: En hebben jullie veel gehad aan degene die communicatie deed?

JM: Nou nog steeds, nog steeds. Ja want er zijn toch wel zaken die wij bereiken, zeg maar bepaalde doelen. Dat is dan heel leuk want daar communiceert zijn ook over, zodat de medewerkers ook weten waar we mee bezig zijn.

IB: En op welke manier doet ze dat?

JM: Eh intranet, op de schermen die we hebben hangen overal. Dus eigenlijk intranet en de schermen.

IB: Maken jullie nog gebruik van een personeelsblad?

JM: Nee. Nou, we hebben wel een MN magazine, maar die wordt thuisgestuurd. Voor de rest is het eigenlijk allemaal digitaal. Ook weer MVO he.

IB: Ja klopt.

JM: Ja, zo min mogelijk papier.

IB: Dat het eigenlijk nog thuis gestuurd wordt, dat is eigenlijk heel wat.

JM: Ja dat is verbazingwekkend, dat vinden wij ook nog steeds. Je kan het ook online lezen.

IB: Oké, dat willen jullie eigenlijk ook afschaffen?

JM: Die plannen zijn er wel, maar het is nog niet zo ver. Dus het is eigenlijk raar.

IB: Is er nog aandacht besteed aan het nieuwe werken in het magazine?

JM: Regelmatig. Alleen in de laatste toevallig niet, maar regelmatig dan staan we op de kaart van wie zijn we, wat doen we nou. In de hoop dat ook de commissie bekend houden. We staan bijvoorbeeld op de homepage van het intranet staan we vooraan. Zodat iedereen ziet “MN Werkt Beter”. Dan klikken ze onze site aan waar de regels staan en de weetjes en allemaal dat soort dingen.

IB: En dat intranet is dat nog interactief of is dat puur zender gericht?

JM: Eh nee, nee soms is het interactief, soms ook niet. Je kan daar op reageren ook op stellingen en dat soort zaken. Wat ook heel leuk is, onze voorzitter van de hoofddirectie doet ook een blog en daar stelt hij onderwerpen aan de kaak waar iedereen op kan reageren. Dus eh en nu hebben we gevraagd of hij aan het NM Werkt Beter onderdeel aandacht kan besteden zodat wat hij los brengt bij mensen.

IB: En ehm je had het net over allerlei middelen om in contact te blijven zoals die communicator en dergelijke. Hebben jullie ook nog een systeem om kennis met elkaar te delen?

JM: Soort kennisbank?

IB: Ja zoiets.

JM: Ja, alleen ben ik daar niet echt in thuis, nee ik ben zelf niet heel erg van IT zeg maar. Ik ben meer van het gesprek zeg maar, daar komt het op neer. Dus ja er is wel iets, maar dat is meer corebusiness gerelateerd, maar niet op dit gebied. We hebben wel bijvoorbeeld wel als we kijken naar facilitair dan heb je een hele site met alle huisregels er op en alle diensten die we leveren en wat houdt het in. Dat is helemaal uitgewerkt, ja dat is er wel. En ja kan overal alles nalezen. Net zoals vanmorgen ben ik dan gesproken over iemand van HR van we gaan nu nieuwe medewerkers iedere eerste van de maand is er eigenlijk een soort dag waar bij ze helemaal rondgeleid worden van hoe het werkt bij ons. Dat is niet op hun eigen werk dan dadelijk gerelateerd, maar echt van dit doet HR en dit doet facilitair en aan mij is gevraagd wil je ze rondleiden en wat vertellen over het nieuwe werken en daarnaast bespreek ik dan tegelijkertijd de veiligheid van het nieuwe gebouw. Tweemaandelijks is er dan een presentatie van een hele dag en dat die op de corebusiness in en daar zit dan van mijn hand nog een veiligheidspresentatie in.

IB: Dus op die manier proeven eigenlijk ze wat van alle afdelingen?

JM: Ja, ja

IB: Oké, heel goed. Vaak merk je toch dat afdelingen eilandjes zijn, op zich en het nieuwe werken zorgt er dus toch wel voor dat al die eilandjes wat dichter bij elkaar komen. Is dat iets wat jullie gemerkt hebben?

JM: Ja, alleen, nee dat merk ik toch niet zo. Ja misschien is dat toch wel zo, maar dat voel ik niet zo. Wij zijn een pensioenen uitvoerder en dan moet het bij ons, ongezien of het mensen die in de metaal werken of een aangesloten branche is die zijn verplicht pensioenen af te dragen aan de werknemers en de werknemers zijn verplicht om het af te dragen aan ons. Vervolgens beleggen wij dat wereldwijd, dat doen wij op allemaal ethische manieren, daar komt dan een bepaald rendement uit en vervolgens op de pensioengerechtigde leeftijd keren wij uit. Wij hebben bijvoorbeeld een unit IT, een unit facilitair, een unit pensioen op zeker, een unit vermogensbeheer. Je merkt toch wel, dat zijn hele verschillende dingen.

IB: Ook heel verschillende disciplines?

JM: Ja, ze zitten wel bij elkaar, je merkt wel door het nieuwe werken zie je wel dat medewerkers elkaar beter leren kennen, maar of dat in het bedrijfsproces zo is.

IB: Maar het is blijkbaar ook niet echt nodig voor het proces?

JM: Nee nee, dat denk ik niet. Het zal best wel een betere kruisbestuiving hebben binnen de afdelingen,

binnen de unit dat die afdeling meer op elkaar, dat zal best wel. Dat lijkt mij wel, maar daar hoor ik niet zo veel van. Maar wel dat mensen nu ook met andere mensen te maken krijgen die vaak al allebei hier al vijf tot tien jaar werken en die elkaar nu pas leren kennen, dat is wel heel erg.

IB: Dat is wel heel apart.

JM: Ja dat is heel raar, ik merk het zelf trouwens ook hoor.

IB: Oké, hoeveel medewerkers hebben jullie in totaal in dit gebouw?

JM: We hebben eigenlijk in dit gebouw, ja eigenlijk alles wat hier rond loopt aan inhuur en alles zo'n 1400.

IB: Oké, dan begrijp ik het wel meer, dat is ook wel heel veel.

JM: Ja en dan hebben er rond de 200 in Amsterdam. En die werken ook nog wel eens hier en de mensen van hier werken ook nog wel eens daar. Maar je kent dus gewoon niet iedereen meer, in de rol als mij zie je wel heel veel mensen, ik ken ze niet allemaal bij naam. Maar zelfs ik zie nu momenteel mensen, van wie is dat in godsnaam. Je kent gewoon niet iedereen meer, vroeger wel en ik werk hier al 29 jaar.

IB: Ah dat is al lang. Dus al veel veranderingen meegemaakt?

JM: Ja we zijn, toen ik kwam werken waren we met zo'n 346 medewerkers. Dat is al wel een verschil en in één gebouw.

IB: Dat is een enorme groei. Is de bedrijfscultuur in de loop van de tijd ook erg veranderd? Of is die wel stabiel?

JM: Eh bedrijfscultuur.. Nou het wordt zakelijker, dat moet ook weet je want je wordt groter. Als je groter wordt, wordt je automatisch wel zakelijker. Aan de ene kant is het groot en zakelijker en aan de andere kant zie je is het eigenlijk een heel informeel bedrijf.

IB: Op welke manier dan?

JM: Ja hoe moet ik dat nou zeggen. Het voelt best wel sociaal aan, het is best een sociaal bedrijf, heel erg zelfs. Sociaal dat zie je nergens en anderzijds is het wel erg aan het veranderen, nieuwe managers, nieuwe ideeën. De markt, wordt zakelijker.

IB: Ja en als het financieel minder gaat.

JM: Ja ook dat, de pensioenen liggen onder zwaar weer natuurlijk lage dekkingsschade, crisis achter de rug. Dat merk je wel. Dus ja, maar nee ik vind niet dat MN heel sterk veranderd is. Professioneler geworden, maar goed dat is logisch.

IB: En op welke manier bedoel je sociaal? Iets wat je nergens anders zou zien?

JM: Nou ja, als ik kijk dan hebben we hier eigenlijk alle middelen en mogelijkheden om je hier lekker te voelen. Neem nou onze koffiebar, koffietje, gratis thétje, gratis. Boven ook, perfecte koffie allemaal, allemaal bonen koffie en overal facility corners en, hoe heet het,

bijvoorbeeld we hebben een eigen fitness en daar mag je gratis sporten. Krijg je een handdoek voor onder de douche en een handdoek voor rond je nek. Regelen wij allemaal. Mooie fietsplannen. Mooie plannen eh, hoe heet het, regelingen om een scooter aan te schaffen, een elektrische scooter die je terug kan betalen via je reiskosten vergoeding. Eigenlijk hele mooie regelingen allemaal, die zie je niet overal meer.

IB: Nee, inderdaad.

JM: Dus het nieuwe werken wat geboden en eigenlijk tijd en plaats onafhankelijk werk. Laptop van de zaak, heel veel functies hebben een mobiel van de zaak. Dan denk ik nou, dat is toch eigenlijk wel heel netjes. Goede mobiliteitsregelingen, dus openbare vergoedingen, of eh openbaar vervoer vergoedingen. Dat vind ik knap.

IB: Zeker

JM: Ja goed, ik denk ook wel dat, nou als je een... Wij behoren tot topwerkgevers en als je dat wilt behouden dan moet je daar ook wel wat voor doen en dat levert ook wel op dat je een veel laag ziekteverzuim hebt en dat soort zaken allemaal. Want zonder mensen...

IB: Komt het ook door het nieuwe werken? Lager ziekteverzuim? Want dat hoor je ook wel vaker.

JM: Door het nieuwe werken en het vitaliteits-beleid, dat werkt gewoon met het sporten, er wordt van alles ook buiten de deur ook georganiseerd. Nu doen we mee aan de Roparun, dus eigenlijk allerlei zaken van waar ik zeg ja daar krijgen we ook gezonden medewerkers van. Hoe heet het, hoe noem je dat, een fysiotherapeut in huis en allemaal dat soort dingetjes. Sportinstructeurs. Ga ik je dadelijk allemaal even laten zien, dat je even een beeld er bij hebt.

IB: Ja, is goed. Hebben jullie het idee dat mensen ook meer tevreden zijn geworden sinds het nieuwe werken is ingevoerd?

JM: Ja, ik hoor heel veel productieve berichten. Mensen, ook vooral nieuwe mensen, die voelen zich echt als een vis in het water. Dat is heel leuk.

IB: Mooi.

JM: Maar weet je, als je... Ik denk dat als je het nieuwe werken niet doet dan sla je voor de toekomst de plank gewoon mis.

IB: Oké. Waarom denk je dat?

JM: Want de nieuwe generatie mensen die op de markt komt nu, heeft hele andere eisen. Nou, je bent zelf nog niet zo oud ook. Als jij nu kijkt naar, ach ga jou het vertellen. Als ik nu kijk eh... zou jij kiezen voor een werkgever met een hele traditionele strakke lijn, met tijds klokken, baas die over je schouder meekijkt, die zegt van "je moet het zo en zo en zo doen".

IB: Nee, dat past sowieso niet bij mij.

JM: En als je dat wilt besluiten dan komt je eerst bij mij, dat wil je niet.

IB: Nee, klopt.

JM: En van zo laat tot zo laat werken, dat wil je alle-

maal niet meer. Dat past niet bij deze tijd. De nieuwe jonge generatie, daar hoor ik niet meer bij trouwens, maar ik werk wel zo. Hoe heet het, die hebben andere eisen, die willen verantwoording, die willen zelf bepalen wanneer ze werken. Weliswaar leveren ze tien keer zoveel op, ze zijn veel sneller als wij, ze kunnen veel beter schakelen met elkaar omdat ze... ze gebruiken die communicatie middelen ook. Daar moet je in thuis zijn, maar als je nou nog wilt beginnen als je van een andere generatie bent, weet je wel. Dus die eisen ook een andere werk omgeving en een werkwijze en als je als bedrijf daar niet op in haakt dan zullen zij uiteindelijk op de markt als die weer iets beter is en weer een beetje open ligt, dan zullen ze niet kiezen voor jou.

IB: Nee klopt.

JM: En dat hangt niet af van hoge salarissen, helemaal niet.

IB: Dat denk ik ook niet nee.

JM: Ik denk dat dat de secundaire arbeidsvoorwaarden een hele grote rol speelt. Dus verantwoording en vrijheid.

IB: Ja

JM: Wat is er nou mooier als dat je 's ochtends op staat en je zegt "Zo nou [...], het is hartstikke druk buiten. Ga ik er naar toe nog dan? Of ga ik eerst twee, drie uur thuis werken want de agenda laat dat toe."

IB: Ja, waarom niet dan.

JM: En ik ga om elf uur werken en ik kom hier half twaalf aan en ik ben productief tot eh drie uur of tot zeven uur 's avonds. Heel veel werken hier tot 's avonds ook.

IB: Oké

JM: Nou dat is toch hartstikke mooi als dat kan.

IB: En worden er geen vragen gesteld als iemand later binnen komt?

JM: Dat is ook het gedrag.

IB: Ja?

JM: Ja, er zitten collega's die dan voor de lol even zo doen. Dat heb je altijd, ja en dan gaan mensen zich schuldig voelen en dat gedrag moet er wel uit. Een goede leidinggevende vraagt daar niet naar. Die kijkt gewoon in je agenda en ziet dat je vandaag thuis werkt.

IB: Nee klopt.

JM: Die weet jou te vinden via alle communicatiemiddelen die we hebben.

IB: Dat zijn er genoeg, lijkt me zo.

JM: En anders pakt 'ie de telefoon wel op, dan belt 'ie wel.

IB: Precies

JM: En dan zou het heel goed kunnen zijn dat ik zeg "Joh ik loop in de Albert Heijn, kunnen we straks even spreken met elkaar?" "Ja dat is goed". "Want ik had al besloten van elf tot zeven te gaan werken."

IB: Ja dat kan natuurlijk ook.

JM: Ja, dus dat is een hele andere benadering.

IB: Eh ja had het net over die jongere generatie dat die het heel fijn vind om hier mee te werken, maar heb je ook onder de oudere mensen gezien dat zij het minder vinden? Dat ze het lastiger vinden?

JM: Ja, die nog echt wel vastgebakken zitten in het traditionele.

IB: Oké

JM: Je merkt dat bijvoorbeeld nou bij wat ik al zeg, het werkplek verhaal. Dat zit hun heel erg dwars, niet meer de foto en de pennenbakjes op het bureau. Dat moet wel, want 's avonds moet je alles weghalen.

IB: Ja precies, bij welke generatie zit die scheidingslijn ongeveer? Het is per persoon verschillend natuurlijk.

JM: Ja, maar het gros zit er toch vanaf veertig hoor.

IB: Vanaf veertig.

JM: Die zijn dat echt wel gewend. Natuurlijk zijn er ook hele moderne he, laat ik dat voor op stellen.

IB: Natuurlijk, we moeten niet alles generaliseren inderdaad.

JM: Nee ik heb zelf bijvoorbeeld een leidinggevende die is 42, hoe heet het, en eh supermodern. In het begin eh, hij is nu sinds acht maanden mijn leidinggevende, zoiets acht, negen maanden. En in het begin zei ik eh "Joh Arjen, eh ik ben er morgen niet.". Dan keek hij me aan en zei hij van "Ja, en?". "Nee, maar dat je dat weet.". "ja, nou moet ik dat weten dan?". "Ja dat leek me wel handig.". "Nou als ik je wil vinden, dan vind ik je wel hoor". Ik zeIB: "Oké". "En als je werk niet naar behoren is, ik heb een toko te runnen en als het niet goed gaat komt het vanzelf wel uit. Als het goed gaat moet jij weten, doe je het in 40 uur is goed, doe je het in 50, spijtig. Zoek het lekker uit.". Nou dat is een hele verandering natuurlijk.

IB: Haha oké, ja.

JM: Dus dat is echt, ja dat is raar.

IB: En was die voor het nieuwe werken heel anders, of werkte hij hier toen nog niet?

JM: Nee, toen werkte hij hier nog niet.

IB: Oké vandaar

JM: Maar ik heb natuurlijk ook traditioneel meegemaakt. Ik heb natuurlijk meegemaakt dat je 's ochtends in moest klokken en dat je tussen half tien en vier, mocht je niet eens weg. Dat waren de bloktijden dan moest je aanwezig zijn. Dus als je een, nou dat was lang geleden, maar toen werkte ik nog op het archief. En eh.. Arjen, heb jij zo één telletje. Om even aan te schuiven?

[Arjen van 't Klooster schuift aan]

IB: Hi, Ilse van Beest

AK: Dag Ilse, Arjen van 't Klooster, hi.

JM: We hebben het over het nieuwe werken en dus eigenlijk krijg ik een hele lading vragen op me afgevuurd.

IB: Nou we zijn er bijna doorheen. Dat scheelt.

JM: Misschien kun jij nog even toelichten wat eh...

IB: Ik eh doe mijn stage voor de gemeente Leidschen-dam-Voorburg, daar gaan we binnenkort ook het nieuwe werken invoeren, dus vandaar dat ik bij meerdere organisaties langs ga om te kijken hoe zij het hebben aangepakt en hoe zij de medewerkers hebben meegeregelen. Want bij ons is er nogal wat weerstand, vooral onder oudere medewerkers. Die vinden het nogal eng om hun eigen werkplek op te geven.

AK: Snap ik, ja.

IB: En ook hun papier is ze erg dierbaar. Dus ja..

AK: En je bent ook al bij meerdere organisaties geweest?

IB: Ja, dit is de achtste.

AK: Oké, gemeente Heemstede ook getackeld?

IB: Nee

AK: Zou ik doen. Juist omdat ze...

IB: Want?

AK: Het is niet zo'n grote gemeente en hebben naar mijn idee op hele creatieve manier draagkracht gecreëerd bij medewerkers.

IB: Oké

AK: Zoek maar op Youtube, gemeente Heemstede gouden regels, dan krijg je een filmpje. Waar de medewerkers van Heemstede zelf in meespelen en laten zien welke huisregels ze hebben. Dat zou een methode kunnen zijn om op een humoristische manier medewerkers bewust te kunnen maken van hun handelen. Dat is even een tip tussendoor, omdat dat een vergelijkbare branche is en ik weet niet of ik nou de beste organisatie ben als het gaat om het meekrijgen van medewerkers en begrip kweken voor ja..

IB: Een slecht voorbeeld is ook een voorbeeld toch?

AK: Ja, nee, maar in die zin zou ik je wel kunnen helpen, want we zitten wat mij betreft weer in het traject waarbij we ons nu realiseren dat vrijblijvend mensen mee willen nemen, geen optie is. Dus je gaat sturen vanuit vertrouwen op resultaat, maar je begint met top-down benadering waarin je aangeeft "Zo doen we dit, dit leggen we op en je hebt je er maar aan te houden. Dit zijn de nieuwe spelregels en daarna komt de vrijheid.". Dat klinkt wat duaal, maar wij zijn dat hier vergeten. We hebben aangegeven, we gaan naar een kantoor, we hebben wel getest met werkomgeving en we hebben wel onderzocht wat bij ons past interieur aan soorten werkplekken en dat soort dingen. Nou, wel eens een vergissing in gemaakt, maar dat geeft niet. Daar leren we wel van, maar vervolgens hebben we vrijblijvend trainingen aangeboden. Dus daar kon je je op inschrijven als leidinggevende.

IB: Oké.

AK: En het geestige is dat vaak de medewerkers wel in staat zijn om een andere werkomgeving te adopteren, want die vinden dat prettig.

IB: Maar de managers niet.

AK: Maar dat wij vergeten zijn onze leidinggevendenden te trainen in wat nu de verandering is op vlak van ik stuur op aanwezigheid naar ik ga naar resultaat gericht sturen. Dat hebben wij nog niet vastgelegd bijvoorbeeld in onze functionerings- en ontwikkelingsstrategieën, ook niet bij de managers zelf. “Stuur jij al op resultaat? Ik wordt er niet op afgerekend.”. Merkwaardig.

JM: Ja, zou best wel kunnen.

AK: Ja graag, daar ben ik alleen maar voorstander van om dat vast te leggen. Maar dat zijn vast wel dingen waar we tegen aan lopen. Wat je nu dus krijgt, is dat je eh, dat je een leidinggevende hebt die in een fantastisch mooie werkomgeving zitten, dus alle bricks en bytes hebben we super op de rit. Ik weet niet of je het gebouw al gezien hebt?

IB: Nee, we gaan zo even eh...

AK: Oké, top. Ik ben weinig eh gebouwen tegengekomen waarin ze het zo consequent hebben doorgevoerd, tegelijkertijd is het natuurlijk wat steriel en onpersoonlijk. Mogen wat mij betreft best wat meer persoonlijke dingetjes in. Gaan we ook alsnog doen, is één van de dingen die we vergeten zijn. He waar is de ruimte voor dat persoonlijke bord, waar kan ik mijn geboortekaartje wel kwijt. En waar heb je dat koffiegesprekje, en eh, misschien ook wel handig om de vergaderzaal op de vijftiende te laten zien, daar hebben we geen muren in gezet, want we dachten “open en transparant, dat is een goed idee”.

IB: Nee

AK: Informeel en formeel, dus gewoon dicht. Een tussenweg bestaat niet, dat soort dingetjes hebben we in ons enthousiasme, eh onhandig aangepakt. Terug naar de leidinggevendenden, we hadden hiernaast een sessie om ze weer bewust te maken van hun taak en rol. En toen vroegen wij, “Ja, wie vind dat het wel goed gaat. Wie vind dat die al goed stuurt op het nieuwe werken? En wie kan dat al uit vertrouwen?”. En dan was er eentje, en die was heel enthousiast, en dat was gewoon leuk dat hij heel enthousiast reageerde, natuurlijk onwijs goed, want eh “Ik kan gewoon zien aan het groen, rood en geel in mijn scherm of iemand aan het werk is of niet”.

IB: Oh haha

AK: Zo geestig, dus dat oude sturen op aanwezigheid en niet kijken wat doet die persoon, dat is dus veranderd van “Ik hoef hem niet te zien, in principe zie ik aan m’n scherm of het rood of groen of geel is.” Ja, dan zijn we dus niet geslaagd om de boodschap over te brengen. En ik krijg steeds meer verzoeken van je moet werkplekken bijschuiven, want ik heb tekort in mijn wijk. Hoezo jouw wijk? “Ja, nee, maar dit zijn mijn werkplekken.”. Nee, we begrijpen dat we voor het vinden in het gebouw handig is als je een etage benut. Het telefoonboek moet je toch een beetje koppelen en het is een groot gebouw, dus je wilt ook niet dat je continu moet bellen van “he waar zit je?”. Dus ja, “de etage is jou wijk?”. “Nee, dit hoekje is mijn wijk en ik heb er maar vier plekken en ik wil er zes.”. Nou, dan ga je dus niet bewegen. Of klach-

ten “Van wat een herrie hier joh, zo irritant. Ik kan me helemaal niet concentreren.”. Dan ga je toch gewoon op een concentratie punt zitten?

IB: Daar wisten ze nog niet vanaf?

AK: “Ja ja, maar ik zit toch hier?”. “Als je nou gaat bewegen, met een laptop, dan kan je zo, dan hoef je ‘m niet eens uit te zetten.”

IB: Nee klopt

AK: Dus, het is heel grappig om te zien dat mensen, tijd nodig hebben om te veranderen. Dus je moet niet wachten met het verandertraject tot je de nieuwe omgeving hebt. Nee, neem ze nu maar vast mee, doe een pilot bij jou op kantoor. Dus richt al een kamer in als ware het nieuwe werken en vraag mensen deel je ervaring over de meubels, want dat siert je goed, hoe bevalt het je om af en toe ergens anders te gaan zitten? Houd interviews. Maak een klankbordgroep, doe een groepje die mee mag denken over meubels, doe een groepje die mee mag denken over kleuren, doe een groepje die mee mag denken over weet ik veel wat allemaal. Dan zijn ze maar eigenaar alvast. Dan dwing je ze alvast om mee te denken. HR moet, het is geen keuze, moet een traject op gaan starten waarin ze gaan trainen. Zodat ze voordat je gaat verhuizen iedereen al een beetje weet van: “Oh ja dit wordt er van me verwacht.”

JM: Ja, dat is belangrijk.

AK: En ja die verandering blijft moeilijk, dat geeft niks. Een cultuurverandering kost je ook niet een half jaar en het is echt een cultuurverandering, dus breng het niet als shock, niet een big bang, maar begeleiden, uitleggen waarom je het wilt. Dat het duurzamer is, dat je geld bespaart, vinden de burgers fijn, dat het wisselen van werkplek ook betekent dat je ook vaker een vreemde andere tegenkomt, dus dat kennisdelen ervan komt. Dat je begrip krijgt daarvoor.

IB: Ja precies

AK: Is dat een fabeltje? Nee, dat gebeurt echt. Ik merk dat zelf.

IB: Oké

AK: Doordat ik beweeg, maar ook naar je teams afspreken van hoe ontmoeten we elkaar dan wel. Want als ik Johan niet elke dag zie, met soms regelmatig ook dat we elkaar dagen niet zien, dan ben je maandag vaker thuis aan het werk, je hebt je sessies. Ja, je hebt elkaar toch nodig. Dus spreek af. Nou we hebben met het team elke dinsdag sowieso een moment samen.

IB: Oké

AK: Heb je een rustiger moment dat je even je email doet, kom dan naar een centrale plek waar we regelmatig zitten zodat je elkaar ook wat vaker tegenkomt. Denk dat als eigen werkplekken, nee, maar af en toe mag je elkaar best opzoeken in teamverband. Sterker nog, prima, niks mis mee. Je mag er alleen ook weer uit als je een andere werkvorm nodig hebt. Dat zijn even dingen die me zo te binnen schieten.

JM: Nou, wat ik ook aangaf. Het gedrag van het traditionele loslaten naar het nieuwe werken. Gedrag, het is gedrag voor 90%.

AK: Ja dat klopt, en een aantal dingen kun je natuurlijk wel beïnvloeden, want wat me wel opvalt is dat als we het nieuwe werken gaan invoeren. Ook al mag je dat misschien niet meer zo noemen, is dat je wel het gevoel van geborgenheid een beetje kwijtraakt, dat vertrouwde eigen. Dus je moet wel iets van een clubhuis teruggeven, dat hebben wij gedaan op de vijftiende etage.

IB: Oké

AK: En je krijgt mensen heel makkelijk in beweging als je ergens goede koffie neer zet. Dat kost iets meer geld, he een goede machine, maar is het meer dan waard. Het wordt namelijk een pleisterplaats, dus daar komen ze naar toe, daar hangen ze even met elkaar, daar wordt een praatje gedeeld. Dus organiseer dat en bezuinig daar niet op. Liever iets meer geld uitgeven aan een goede koffiemachine en koop dan maar een vergadertafel bij een tweedehands winkel, want die koffiemachine gaat dat verschil maken. Die zorgt er voor dat die beweging niet verwaterd.

IB: Die heb ik nog niet eerder gehoord.

AK: Ja dat is echt top.

IB: Grappig

AK: Er zijn verschillende plaatsen waar dat goed werkt. Je kan bij de HvA en UvA gaan kijken, in eh, bij het Amstel gebouw. Daar hebben ze nu op de veertiende etage ook een coffee corner ingericht en dan krijg je die verticale, meerdere, lagen. Dan krijg je mensen over de vloer.

IB: Ja precies

AK: Want anders dan krijg je alsnog weer een verkoopkring per etage en dat wil je niet. Dat zijn van die hele simpele dingetjes, verplaats je in de mens en dan heb je volgens mij de rit gehad.

IB: Ja, inderdaad

JM: Ja, ik had je net al opgehemeld, over het nieuwe werken. Dus eh..

AK: Goed zo. Dus als je een keer een rondleiding wilt met een team om wat te laten zien, of een management lid. Dan klinkt dat hartstikke goed en dan maak ik een keertje tijd.

IB: Oké, ja klinkt goed. Super, heel erg bedankt.

AK: Oké, succes.

IB: Doeg. Oké, ik denk dat ik ondertussen wel door mijn vragen heen ben. Zoveel informatie.

JM: Ja hij is echt eh, supermodern.

IB: Zijn ondertussen al vijftig minuten aan het praten. Schiet er nog iets te binnen wat superbelangrijk is?

JM: Nee joh, we gaan gewoon de gang op en als je dan nog vragen hebt.

IB: Ja, dat komt dan vanzelf wel naar boven.

- Opname stopt -

INTERVIEW DELTA LLOYD

MY: Michiel Ykema

Senior programmamanager

IB: Ilse van Beest

- Start opname -

MY: Kun je me vertellen over jullie situatie want daar ben ik wel benieuwd naar.

IB: Nou, ik loop stage bij de gemeente Leidschendam-Voorburg en daar wordt binnenkort het nieuwe werken ingevoerd. In september wordt het eerste pand opgeleverd waar mensen er kennis mee gaan maken en langzamerhand gaan steeds meer medewerkers ermee te maken krijgen. En mijn taak is om te onderzoeken hoe je mensen het beste mee kunt krijgen in die veranderingen.

MY: Oké, dat is wel een hele interessante vraag die je stelt omdat ik veranderkundige ben. Wat studeer je eigenlijk?

IB: Communicatie.

MY: Waar?

IB: In Den Haag. De Haagse hogeschool.

MY: Ah oké. Daar heb ik ook nog gestudeerd.

Ik heb tot 12 uur, dus ik heb best wat tijd. Ik denk namelijk dat er superveel over te vertellen is, en ik heb er ook veel over te vragen. Ik denk dat dat helpt om te weten hoe jullie ervoor staan. Ik weet niet hoe je wilt beginnen? Ik zal eerst even iets vertellen over hoe en waar ik zit en dan vraag ik jou wat over wat jou hier brengt oké?

IB: Ja

MY: Nou, ik ben dus programmamanager. Van een kleine afdeling van 8 man en wij heten business development. Wij doen van alles, maar eigenlijk geen business development. Dat is in de meeste bedrijven iets commercieels. Maar wij heetten eerst business change development en dat was te lang, dus toen hebben dit maar gedaan. Wat wij doen als afdeling is allerlei projecten en programma's, meestal op strategisch niveau, over divisies heen, te vormen. Het zijn vaak ingewikkelde vraagstukken met personele gevolgen. Waar ik nu accountmanager van ben, dat is het programma sterk werk. En dat is het programma dat vier jaar geleden is begonnen op basis van een vraag van het bestuur. Die vroegen: "moeten wij ook iets met dat nieuwe werken? Ik hoop het niet." Dat is inmiddels helemaal veranderd. We hebben de eerste drie jaar genomen om te bepalen wat het nou is voor ons. Wat wij er nou mee kunnen. Want het nieuwe werken is eigenlijk niks. Als je aan tien mensen vraagt wat het is zeggen ze allemaal wat anders. Bij de visievorming merkten we dat heel erg. Mensen zeiden ook onderling dat de ander er niks van begrepen

had.

IB: Oké

MY: Er zitten altijd wel mensen die iets zeggen over tijd- en plaatsonafhankelijk en flexibel. Maar als je nou vraagt wat het echt is, dan zegt iedereen wat anders. En dat is de reden dat we het sterk werk noemen. “sterk” is echt ons huismerk van de communicatie, intranet heet sterk net bijvoorbeeld en zo hebben we meer van dat soort dingen. Dat klinkt nu als een gimmick, maar wat we wilden zeggen is dat sterk werk niet zomaar het nieuwe werk met een andere naam is, maar echt een manier is om goed te werken bij delta lloyd. Onze visie is wel erg vaag, en dat zijn meer richtlijnen. Zo hebben we op een de inspirerende werkomgeving. Meestal hebben mensen het over bricks, bytes and behaviour. En we merken dat bricks echt het minst belangrijk is. Met een ander soort kantoor was het niet minder succesvol geworden. Verder willen we digitaal werken. Dat wilden we sowieso. Dat je tijd- en plaatsonafhankelijk werkt maar wel de veiligheid in het oog houdt, voor databeveiliging. Verder stellen we maar heel beperkt middelen buiten het kantoor beschikbaar. We geven bijvoorbeeld niemand een laptop of een telefoon, zelfs niet als je in de raad van bestuur zit. Je kunt dan wel een abonnement krijgen, maar geen telefoon. Je kunt dan zelf kiezen welke je koopt. Ik heb laatst weer mijn telefoon gesloopt dus nu heb ik een goedkoop ding gekocht. Verder is er nog een richtlijn, maar die ben ik even kwijt. Die inspirerende werkomgeving is wel interessant. Naast dat je bij je kantoor werkt is het ook een plek waar je elkaar ontmoet. Want werken kun je overal.

IB: Ja precies.

MY: Sterk werk is er voor iedereen, maar het is niet voor iedereen hetzelfde. We zien drie profielen van mensen. We hadden er eerst vijf en het hadden er vier moeten zijn, maarja drie bekt lekkerder. We hebben mensen die een standaard kantoorbaan hebben, dat kun je hier doen, maar ook thuis. Dat profiel heet dan ook kantoor en thuis. Ongeveer 90% van de mensen zitten daar in. En dat past ook bij ons, we zijn natuurlijk gewoon een verzekeraar, we zitten niet op een bankje in het park met onze tablets.

Dan heb je nog een groepje dat om welke reden dan ook niet buiten kantoor kan werken. Zoals de beleggers die aandelentransacties doen op grote schermen. En die moeten gewoon naar het kantoor komen. Verder hebben we nog geen oplossing voor mensen die de hele dag telefonie-werk doen.

Verder hebben we nog een profiel van mensen die vrijwel altijd buiten de deur werken, die digitaal zijn. Dat is het altijd en overal profiel.

Op basis van die profielen hebben we gekeken welke spullen daarbij horen. Bij een altijd en overal profiel heb je waarschijnlijk een data-abonnement nodig. Maar als je hier op locatie werkt dan kun je er gewoon vanuit gaan dat er hier een computer voor je staat. We hebben natuurlijk gewoon werkplekken.

We hebben dus die profielen, maar niemand weet in welk profiel hij zit. Dat is helemaal nergens vastgelegd. Maar mensen krijgen door die profielen wel een idee van wat er mogelijk is. Nu heeft het profiel werk en thuis per fte ongeveer 0,6 bureaus.

IB: Dat is best wel weinig.

MY: Dat klinkt inderdaad weinig hè. Maar voor locatie gebonden hebben we er 0,8 en de altijd en overal mensen maar 0,4. Het interessante is dat het leidt tot 1600 bureaus en nog een keer zoveel zitplaatsen. Op onze alle drukste dagen zijn er alsnog niet meer dan 1600 mensen in de panden hier.

IB: Oké

MY: En de helft daarvan zit de halve dag nog in vergadering ook. Maar dit kan niet werken als iedereen een vaste plaats heeft, en zelfs niet als teams vaste plaatsen hebben. Het lukt waarschijnlijk wel als je zegt dat dit de plaats van een hele afdeling is.

IB: Hoe hebben jullie het nu precies opgelost met wie waar zit?

MY: We hebben nu verdiepingen en vleugels die we primair toewijzen aan afdelingen en divisies. Op de vierde en de vijfde zitten o.a. commercie. Hoe zij met de ruimte omgaan moeten ze zelf weten. Mensen hebben er wel behoefte aan om een beetje te weten waar ze heen moeten. Er zijn afdelingen die een planning maken wie er in huis is op basis van verschillende teamoverleggen. En er zijn ook afdelingen die zeggen; we zien het wel.

IB: En hoe hebben jullie al die teams erop voorbereid?

MY: Daar kom ik zo even op. We hebben nog een derde groep en die vindt dat het sterk werk vooral draait om hoe je samenwerkt en niet zozeer om alle spullen die je hebt. Wij definiëren 5 afspraken die we met elkaar maken, die heel open zijn.

Sterk werk: Is flexibel, resultaatgericht in plaats van aanwezigheid, we doen het voor de klant, nadenken wat je wanneer, met wie en hoe doet, verder is het sterk werk binnen de grenzen van vertrouwelijkheid en je eigen grenzen. Mensen die veel thuiswerken kunnen namelijk ook teveel werken, daar moet je op letten. De laatste is sterk werken doe je samen met je team. Je team kun je zo groot en klein definiëren hoe je wilt. Dat kan je directe team zijn, maar de hele organisatie kun je ook als je team zien.

IB: Oké, je hoort inderdaad wel vaak dat het nieuwe werken ervoor moet zorgen dat afdelingen beter samen moeten gaan werken. Is dat bij jullie ook zo?

MY: Dat zie je heel erg gebeuren ja. Ik begin hiermee omdat dit onze visie is, waar we een jaar aan gewerkt hebben. En dat is best lang, zul je wel denken. Maar dit is de visie waar onze directeurs uiteindelijk ja tegen hebben gezegd. Zij dachten dat dit, gezien de markt en wat we intern zien, dat dit kaders zijn waarmee we aan de slag kunnen om ons nog 15 jaar de goede kant op te duwen. In plaats van we doen een verhuizing en we

geven iedereen een laptop en over twee jaar doen we weer wat nieuws.

IB: Nee, oké.

MY: Hebben dan ook heel expliciet een ja gehaald en dat is best bijzonder, want die beslissers waren vooraf helemaal tegen.

IB: Hadden ze veel kneding nodig daarvoor?

MY: Ja, altijd hè. Dat is een ding waar we het beste in zijn. Op een gegeven moment werd de druk wel hoog, want er was al beweging in gang gezet. Door de werkvloer werd gezegd dat ze het gewoon wilden. We hadden vroeger een kantoor in Waalwijk en er is besloten dat ze nu allemaal in Arnhem en dat is natuurlijk super ver. Het zijn ook wat oudere mensen die gebleven zijn, want anders hadden ze in de buurt wel een baan gezocht. Een van de teamleiders daar heeft ook gezegd dat het prima is dat die mensen af en toe thuis werken. Dat zagen ze eerst niet zitten, maar ze moesten het proberen. Als ze het niks vonden, mochten ze gewoon weer naar kantoor komen. Uiteindelijk bleken die mensen super enthousiast. Dus daar loonde het heel erg om flexibel om te gaan met de tijd en plaats, juist omdat iedereen zo ver van huis werkte. Je moet kijken hoe je het beste kunt samenwerken en op welke plaats. Nu is dat voor managers wel ingewikkelder. Ze vragen zich af hoe ze grip op de zaak kunnen houden.

IB: Ja, dat hoor je vaker inderdaad.

MY: Wat er ook vaak uitkomt. Een van onze basisregels is dat thuiswerken geen recht en geen plicht is. Wat we heel veel zien in onze branche, is dat er een afspraak wordt gemaakt dat er een dag thuis gewerkt wordt, verplicht. Dat staat in het contract.

IB: Dat is ook niet zo flexibel.

MY: Nee, wij zeggen dus dat als je niet wilt of niet kunt thuiswerken, vanwege 15 kinderen ofzo, of je schoonmoeder woont bij je in of je hebt een hekel aan je man, weet ik veel. Dan kom je lekker naar kantoor. Dus dat is wel eentje waar wij wat minder strikt in zitten, maar aan de andere kant is het ook geen recht. Het is bijvoorbeeld heel leuk voor je als je een vaste thuiswerkdag hebt, maar als je nodig bent op kantoor dan kom je gewoon. Dus we hebben heel beperkt een visie, maar we hebben er wel heel lang over nagedacht. En nu komt mijn vraag. Hoe zit dat bij jullie?

IB: Bij ons is het eigenlijk veel sneller gegaan. Het is deels in het kader van bezuinigingen, omdat je in totaal minder ruimte nodig hebt dan normaal. En het traject is al deels gestart voordat er echt ja op gezegd is. Maar dat zorgde er ook wel voor dat er eerder ja op gezegd werd. Wat wil je verder nog meer weten?

MY: De inleiding is “we gaan verbouwen”, en dat gebeurt heel vaak. Dat mensen overgaan naar een nieuw pand en dus gaan we over naar het nieuwe werken. Terwijl mijn idee is dat de reden dat wij succesvol zijn geweest, is dat wij niet zo’n aanleiding hebben gehad. Wij bedachten hoe iedereen het beste zou kunnen werken.

Daar had ook uit kunnen komen dat iedereen zijn eigen kamer zou krijgen. Had gekund. Dat is er niet uitgekomen en dat had ik ook niet verwacht. Maar dat maakte wel dat het een hele andere soort beweging wordt.

IB: Ja, klopt. Er is ook wel wat commentaar op het idee. Sommige mensen zeggen: “ja leuk, dat nieuwe werken, maar ik heb dit en dit en dat nodig.” Dus dat hoor je veel. Nu wordt er een visie opgesteld, maar die is nog niet zo volledig als bij jullie.

MY: Nee, precies. En bij ons ging het niet om verhuizen. Wat ook een hele interessante is, ik werk hier al bijna 16 jaar aan projecten en dit is het eerste project waaraan ik ooit aan heb meegewerkt waar geen financiële doelstelling hebben. Het heeft geen besparingsdoel, sterker nog, op korte termijn kost het ons geld, door de verbouwingen enzo. Natuurlijk moet het uiteindelijk wel wat opleveren. Qua ruimte schieten we niets op, want de panden zijn al van ons. Als we ruimte overhouden zouden we dat kunnen verhuren, maar dat is niet heel handig. Maar wat drijft de gemeente Leidschendam-Voorburg om hier wat aan te gaan doen, wie heeft daar ja tegen gezegd en wie is er een boegbeeld voor?

IB: Nou het boegbeeld is echt de projectgroep “het nieuwe werken”, maar die zouden wat meer naar voren kunnen treden. Ze maken nu vooral digitale nieuwsbrieven, maar er zijn nog niet veel presentaties geweest. Ik ben wel van mening dat dat echt nodig is. Verder is het wel zo ingestoken dat de burger centraal staat en dat de gemeente alles zo efficiënt mogelijk moet doen om deze burger van dienst te zijn. Dat je zo snel mogelijk je paspoort kunt krijgen, of zo snel mogelijk je vragen beantwoord krijgt doordat de afdelingen dichterbij elkaar staan.

MY: En is dat een reële gedachte?

IB: Dat moeten we nog zien, haha. Ik denk dat het wel even kan duren voordat vragen beantwoorden en klachtenafhandeling sneller gaat omdat de mensen eerst nog het nieuwe systeem moeten doorkrijgen. Maar uiteindelijk gaat het ons wel helpen denk ik.

MY: Wat voor dingen zijn jullie aan het doen als projectgroep?

IB: De projectgroep is bezig met ICT op orde krijgen, iedereen krijgt bijvoorbeeld een iPad om op de hoogte te blijven en om papierloos te kunnen werken en uiteindelijk op papier te kunnen besparen.

MY: Is dat besparen? Iedereen een iPad geven? Die dingen kosten nogal wat.

IB: Ja, maar ze nemen wel een stuk minder ruimte in beslag en je hoeft nooit meer papieren stukken uit te printen om mee te nemen naar een vergadering bijvoorbeeld.

MY: Wij doen dat dus niet, wij geven niks. Bij de vorige cao ronde hadden we misschien een fiscaal aantrekkelijke deal om voor medewerkers een iPad te kopen. Die werd van jezelf en die hoefde je ook niet zakelijk te gebruiken. Het is eigenlijk wel dubieus dat directeuren

en managers er wel een krijgen. Maar je ziet toch dat heel veel mensen, zeker mensen die veel vergaderen, gewoon met hun eigen spullen komen. Dat is een kwartier een probleem, en daarna niet meer. En IT wat doen jullie op het gebied van IT?

IB: Iedereen kan overal werken, je data is overal beschikbaar. Je kunt gewoon je eigen desktop van werk bekijken op een computer.

MY: En dat is web-based? Dat kun je overal doen?

IB: Ja, op een computer thuis, op een laptop in een café, dat maakt niet uit. Er gaat nog wel eens wat mis, dat de code niet meer werkt bijvoorbeeld, maar vaak werkt het prima.

MY: Ja, dat houdt je inderdaad.

IB: En verder zijn we bezig met het opbouwen van het sociale intranet waar ik het net over had.

MY: En verder? Het klinkt namelijk alsof je puur gaat verhuizen en je doet er wat dingen bij. Hoe gaan jullie om met dossiers?

IB: Dat wordt deels gedigitaliseerd en deels weggegooid. Er staan nog heel veel oudere documenten die niet meer nodig zijn. We hebben laatst ook een opruimactie gehouden, iedereen ging toen de kasten doorspitten om te kijken wat er weg kon en toen is er heel veel in de papierbak beland, dat was echt niet normaal meer. Maar het moet wel, want iedereen krijgt straks nog maar een halve meter kastruimte.

MY: Zoveel? Bij ons krijg je helemaal niks. We hebben wel kasten, maar die zijn niet persoonsgebonden. We hebben ook lockers, maar als iedereen die bezet houdt moeten ze ook een keer leeggeruimd worden.

IB: Maar niet iedereen doet dat lijkt me.

MY: Nou, in het begin wel. Ik vraag expliciet naar die visie en wie erachter staat omdat het typisch een soort project is dat aan twee kanten van de organisatie een hele andere betekenis heeft. De ene zijde is de medewerkers die het wel of niet prettig vinden dat ze niet meer aan hun eigen bureau met hun fotootjes zitten. Ze vragen waar ze hun theezakjes nou moeten laten, maar sommigen zeggen ook dat ze het heerlijk vinden. Daarnaast heb je de kant van het bestuur, directeuren en managers. Die zijn deels heel enthousiast, en deels vinden ze het spannend. Managers krijgen normaal gesproken een eigen kamer en straks niet meer. Directeuren hebben zeker allemaal een kamer, maar nu moeten ze die met elkaar delen. Drie directeuren delen bijvoorbeeld twee kamers. Dus dat zijn van die persoonlijke dingen. Dan gaan mensen zich afvragen hoe het straks nou moet. Degenen die dat het meest vragen zijn de secretaresses. Die moeten ook iets gaan doen. Maar wat heel belangrijk is om de boel beweging te geven is om het aan twee kanten aan te pakken, wat we gedaan hebben is het besluit gehaald bij de raad van bestuur en bij de directie van alle divisies. Als wij een personeelsbijeenkomst hebben dan laat de raad zich interviewen en laten we filmpjes zien. Dat draagt uit dat we er met zijn

allen achter staan. Ten tweede, en dat is heel waardevol, dat we het besluit hebben opgehaald en de raad echt als overbrenger van het gedachtegoed hebben gemaakt, dus dat is meer dan alleen een projectteam. Hierdoor moet de directie ook wel mee. Er is een directielid die nog steeds denkt dat het niet zo'n vaart zal lopen. Maar sterk werk is gewoon een feit. Het gebeurt gewoon. Dus daar heb je maar mee om te gaan. Dus dat is heel waardevol geweest. Zo'n vage visie helpt wel enorm. Omdat je eerst met een klein groepje kunt bedenken wat het is. En het is ver weg gebleven van of mensen nou een iPad krijgen of niet. Het ging echt over hoe mensen moeten samenwerken. Met dat groepje mensen waar we het uitgebreid mee hebben gedaan hebben we alle antwoorden gevonden. Dus als jij een vraag hebt, heb ik een antwoord. Het is niet altijd een antwoord wat je leuk vindt, maar ik kan het je wel vertellen. Het begint heel erg met serieus de vraag: "Als ik thuis werk, krijg ik dan een vergoeding voor gas, water en licht?"

IB: Nee, dat meen je niet.

MY: En het antwoord is dan: "Nee, maar je hoeft ook niet je reiskostenvergoeding in te leveren." Als je zo'n project groot aanpakt is er sterk de neiging om het allesomvattend te maken. Dus we hebben echt gezegd dat we geen arbeidsvoorwaarden aanraken. Natuurlijk zullen ze veranderen, we krijgen een nieuwe cao en de regelingen worden anders. De bedrijfskosten gaan fiscaal anders. Natuurlijk gaan we dan ook kijken naar hoe we nu werken en hoe dat in een nieuwe cao past. Maar als programma sterk werk doen we niets met de arbeidsvoorwaarden. We sluiten ook geen gebouwen en locaties. De andere gebouwen, daar zitten we ook niet aan.

IB: Dus de gebouwen worden ook niet aangepast?

MY: Ja, maar weer op een andere manier. Sterk werk is voor iedereen, maar niet voor iedereen hetzelfde. Ook daar zeggen we, dat sterk werken de manier is om te werken. Alleen gaan we geen gebouwen verbouwen waar we maar een kort huurcontract op hebben. Het gebouw in Arnhem is veel te groot geworden voor ons, dus daar verbouwen we ook niet. Nu kunnen we daar ook wel flexen met minder plekken. Dan kunnen er bepaalde vleugels afgesloten worden en dat levert weer besparing op. Het licht hoeft niet meer aan, er hoeft minder schoongemaakt te worden, noem maar op. Je kan ook voor jezelf meer zitplekken creëren. Dat zorgt er dan weer voor dat je minder vergaderruimtes nodig hebt. Dus je kan allerlei dingen doen. Zoals met je team afspraken maken over flexwerken. Bijvoorbeeld aan een collega vragen of hij een telefoondienst van je over kan nemen zodat je thuis kunt werken. Dat gesprek werd voorheen nooit gevoerd. Dus ook op die locaties doen ze aan sterk werk.

IB: Op welke manier stimuleren jullie dat?

MY: Wat we doen is, we hebben er veel communicatie over op intranet, en dat wordt ook wel eens gelezen. Mijn ervaring is wel dat je de informatie echt moet brengen. Daar waar nu verbouwd wordt en waar

mensen verhuizen, dat wordt heel intensief begeleid. Iedere week hebben we een uur om het door te nemen. Zorg bijvoorbeeld dat je digitaal werkt, dat je geen post meer op je afdeling ontvangt, zelf geen papieren post meer verstuurt, dat je de kasten moet opruimen. En bureaustoelen: “ja, ik heb een aangepaste stoel nodig!”

IB: Hebben jullie veel mensen met dat soort klachten? Daar hebben wij er aardig wat met RSI enzo.

MY: Dan moeten ze beter leren werken. We hebben bijvoorbeeld ook uitgezocht of de mensen met twee schermen naar een breed beeldscherm konden. Daar zijn gewoon sneltoetsen voor. Om makkelijk van het ene naar het andere programma te switchen of ze juist naast elkaar te zetten.

IB: Daar hebben jullie handleidingen voor gemaakt?

MY: Ja, en op intranet staat ook informatie over hoe je de werkplek kunt instellen. Wij hebben hier fysiotherapeuten in huis en die beweren dat het niet eens zo belangrijk is hoe je werkplek is ingericht.

IB: Oké.

MY: Je kan veel beter op een sinaasappelkistje aan de keukentafel zitten en vaak opstaan om een glaasje water te halen dan vier uur achter elkaar op een perfect ingestelde werkplek. Deze fysio die stelt dan ook precies je bureaustoel en bureau goed in, en vervolgens zet hij de leuningen een stuk lager. Ik snapte niet waarom, maar hij legde me uit dat je gedurende de dag steeds verder naar beneden zakt en dan is het heel slecht om dan alsnog je leuningen zo hoog te hebben staan. Maar dat gaat ook om je eigen verantwoordelijkheid nemen. Zodra je denkt dat er iets niet goed gaat kun je gelijk bellen met de fysio en een afspraak maken. Maar je moet het wel goed regelen voor jezelf. Daarom hebben we daar ook informatie voor, waar je op moet letten. We zijn ook bezig met een trainingsschema opstellen. De helft van de modules gaan we niet uitvoeren, want daar is geen vraag naar. Maar we hebben in ieder geval al een programma van een dag of een dagdeel opgesteld voor managers. Dat heet sterk leiderschap en dat gaat heel erg over wat sterk werk voor de afdeling betekent en hoe de afdeling ermee om zou kunnen gaan. Wat wil je wel en niet en wat betekent het voor jou.

IB: Dus je laat mensen er zelf over nadenken in plaats van dat je het in hapklare brokjes aanreikt.

MY: Ja, maar wel onder begeleiding. Het gevolg is dat managers met hun teamleiders dat zij ook een workshop kregen over sterk sturen. Dat ging over hoe je praktisch ermee om moet gaan met je afdeling. Hoe zorg je dat je resultaatgericht kunt managen en hoe voorkom je dat je klachten krijgt van je medewerkers. Hoe ga je ermee om dat je niet voor iedereen meer een vast bureau hebt. Al die dingen probeerden we de vragen te sturen. Voor de ene afdeling is het heel nieuw dat mensen niet altijd meer bij elkaar zitten, maar voor IT is dat al heel normaal. Ze hebben daarom ook hele andere vragen daarover. Dat hebben we laten doen door externen, omdat we zelf niet onze vingers wilden branden daaraan. Dat

klinkt een beetje laf. Zeker met directeurs en managers is het lastig als je daar als interne gaat staan. Sommigen hebben er geen zin in en vragen zich bij binnenkomst al af wanneer ze weer weg mogen. Dus dan heb je wel een hele lastige positie als je daar als interne staat. Dus dat hadden we voor leidinggevenden en daarnaast hadden we nog modulaire trainingen voor de teams. Die werden gewoon gegeven door mensen die dat leuk vonden. We behandelden daarin vier onderwerpen. Over flexibel werken, digitaal samenwerken, outputgericht werken en de vierde daar kom ik zo op. We hebben gezegd dat we een basissessie en daarin worden al die onderwerpen behandeld. We hebben wel moeite om het verschil te maken tussen vrijwillig en vrijblijvend. Dit was allemaal vrijwillig en onze HR vond dat het op die manier maar vrijblijvend bleef. Daarom is die eerste training voor leidinggevenden en de basissessie verplicht gemaakt. We merkten daar wel het verschil tussen de teams. Degenen die het verst waren die hebben ook het langst nodig, omdat zij de meest specifieke vragen hadden. Op die manier kwamen er allerlei onderwerpen langs. Wat heel leuk is, is dat we een soort meting doen aan het begin en het eind over wat we nou hebben bereikt. We hadden een kwadrant gemaakt, met wat weet je over sterk werk en van boven naar beneden staat er wat je ervan vindt. Je zet jezelf dan onder als je het niks vindt, en links als je weinig weet. Maar aan het einde van de sessie is dat hopelijk anders. Dan weet je meer en misschien ben je daardoor ook enthousiaster geworden, of juist andersom. Hier kun je dus heel erg mee laten zien hoe het team beweegt. In een team denken mensen in het begin dat het helemaal om vrijheid draait, uiteindelijk komen ze erachter dat er ook een hoop verantwoordelijkheid nodig is. Dan worden mensen soms wat minder enthousiast.

IB: Ja.

MY: Op deze manier hebben we dus alle teams erbij betrokken en we stellen de vraag of ze weten wat het is. Aan het einde van de rit hebben mensen veel meer een idee van wat het nou inhoudt. Het eerste deel van de discussie draait vaak om waarom ze een eigen computer of iPad krijgen. Die vragen hebben we zoveel gehad. Dan beweren ze dat ze een bureaustoel en bureau voor thuis willen krijgen. Maar zodra je vraagt of ze wel echt willen dat het werk dat voor ze uitkiest, dan krabbelen ze terug, dan willen ze gewoon geld ervoor. En uiteindelijk blijkt dat ze toch het liefst aan de keukentafel zitten. Dit soort gesprekken heb je wel gewoon. Wat heel handig is, is dat we de antwoorden al expliciet hebben. Dus in al die training komt het even aan de orde. In het begin zijn ze even boos omdat ze geen spullen krijgen. In het slechtste geval ga je weg met: “jammer, maar ik snap het.” En meestal met: “eigenlijk ook onzin, waarom zou ik spullen krijgen.” Een computer en een telefoon enzo. Daarna gaat het heel vaak over hoe je kunt weten of je iemand kunt bellen of niet. Wat je moet doen als je iets nodig hebt en je niet op kantoor bent. Sommige mensen willen zelfs alleen maar naar kantoor komen.

IB: Hebben jullie daar afspraken over gemaakt? Over bereikbaarheid op vrije dagen?

MY: Nou, dat is anders. Als je vrij hebt, dan ben je vrij. Wij maken sowieso geen afspraken op groepsniveau. Sterk werk gaat erom dat jij met de mensen waar je mee samenwerkt er samen uitkomt. Je kunt kiezen uit een werkgerelateerde werkplek of thuis werken. En soms doet het systeem het thuis niet. Dan zeggen managers wel eens: “daar moet beleid voor komen, want mensen denken dan dat ze niet hoeven te werken.” Maar ik vraag me dan af wat je doet als het systeem het niet doet als je op kantoor zit. Stuur je je mensen dan naar huis of laat je ze wat anders doen? En nu blijkt dat ze er zelf prima uitkomen. “maar er moet toch beleid komen.” Dan zeg ik dat we daar niet aan beginnen. Je kunt dan niet zeggen dat iedereen naar kantoor moet komen, want daar zijn niet genoeg plekken voor. Dat is puur theoretisch natuurlijk.

IB: Ja, want je hebt natuurlijk ook een aantal parttimers.

MY: Ja, precies. Maar je moet je dus bedenken dat als zoiets gebeurt, hoeveel mensen heb je dan nodig op kantoor? Redt je het met minimale dienstverlening? Dan betekent dat dat je andere mensen naar huis moet sturen. Dat ga ik niet voor je verzinnen. En dat is echt de grootste stap die mensen moeten maken, leidinggevende en medewerker. Je moet zelf bedenken hoe je ermee omgaat.

IB: Nu had je het net over de informatie die op intranet staat en er worden trainingen gegeven. Welke middelen worden er nog meer ingezet om sterk werken te promoten. Personeelsbladen of brochures bijvoorbeeld.

MY: Nou dat hebben we niet meer hoor, een personeelsblad. Dat is zo 2013. We hebben wel een keer een brochure gemaakt gericht op leidinggevendenden. Die hebben we naar ze gemaild en het is eigenlijk hetzelfde als wat op intranet staat. Het is zo’n groot programma, conceptueel, maar uiteindelijk valt het allemaal wel mee. Uiteindelijk gaat het erom dat je met elkaar nadenkt hoe het werkt. Als je dat maar doet dan kom je er wel. We hebben ook een mailbox waar je je vragen aan kunt stellen. Eerst hadden we zoiets van: “dat moet je hebben.” Maar we hebben de afgelopen tweeënhalve jaar 30 mailtjes gekregen. Maar het belangrijkste is dat je op zoek gaat naar mensen die enthousiast zijn, die vind je snel genoeg. Later heb je in iedere divisie een aanspreekpunt om na te vragen waar ze mee zitten en hoe het bij ze loopt. Nu blijkt dat iedereen gewoon met hetzelfde zit. Maar je creëert steeds meer oplossend vermogen bij de afdeling zelf. Er komen steeds minder vragen. Het enige informatiekanaal dat echt werkt zijn gewoon mensen in de afdeling.

IB: Hadden jullie nog last van mensen die er keihard tegenaan schopten, of viel dat mee?

MY: Nou, dat valt wel mee. Er zijn altijd wel individuen die heel nadrukkelijk tegen zijn.

IB: Hoe ga je daarmee om?

MY: Die kun je niet meer serieus nemen. Niemand let daar meer op en we laten het gaan. Want het is gewoon niet meer te stoppen. Maar het is ook, doordat we zo uitgebreid hebben voorbereid was het al werkelijkheid. We hebben het eerst werkelijkheid gemaakt en zijn toen dingen gaan doen. Dus je kan wel zeggen dat je het niet leuk vindt. Inmiddels zijn er teamleiders die zeggen: “ga maar ergens anders werken,” zodra iemand zegt dat hij hier niet kan werken op deze manier.

IB: Ja, dat kan.

MY: En dat doen ze ook niet. En dat klinkt heel hard hè. Maar zo ver zijn de meeste afdelingen wel.

IB: Ik denk dat dat bij ons wel wat lastiger is. Waarschijnlijk hebben we wel een wat softere cultuur.

MY: Nou, er wordt bij ons ook wel veel gepapt en natgehouden. En wat ook zo is. Veel mensen zien op tegen thuiswerken. Maar je bent van harte welkom op kantoor hoor. En als je altijd op dezelfde plek wilt zitten moet je dat doen, als die op dat moment vrij is tenminste. En anders moet je maar aan je collega vragen of jij daar kan gaan zitten.

IB: Nou, dat zou wel een beetje raar zijn.

MY: Ja, natuurlijk en dat doet hij dan ook niet. Maar ja, als dat zo belangrijk voor je is dan moet je dat voor jezelf oplossen, en dat kan. Ik denk inderdaad dat je raar aangekeken wordt als je doet. Maarja...

IB: Zijn er nog van die mensen die plaatsen proberen te claimen met allerlei spullen?

MY: Nou, dat gebeurt, niet zozeer met spullen. Daar waar verbouwd is halen we de spullen weg. Wat wel gebeurt is dat veel mensen spullen in de lockers stoppen. Een aantal lockers daar was het sluitsysteem niet goed van. Dus die moesten worden vervangen. Dat hadden we weken van tevoren aangekondigd. We zouden ze allemaal openhalen en leeghalen in een bepaald weekend. Tijdens dat weekend waren 60 van de 240 kluisjes bezet. Erg opvallend. De helft van die kluisjes die bezet waren waren ook nog eens helemaal leeg. Die zaten dus op slot zonder dat er wat in zat. Dat waren gewoon mensen die een kluisje voor zichzelf reserveren. En een iemand had drie kluisjes bezet en die zat niet eens op deze verdieping. Uiteindelijk konden mensen hun spullen ophalen bij de beveiliging en 15 van hen had dit niet gedaan. Ze stoppen dus blijkbaar dingen in hun kluisje die ze helemaal niet nodig hebben. Dus daar zie je vooral claimedrag.

IB: En wat voor spullen stopten ze er allemaal in.

MY: Nou heel verschillend, doosjes paracetamol of halve flesjes ijsthee. Er waren ook mensen die 20 koecken en dossiers erin hadden liggen. En dat is eigenlijk wel echt een no-no. Dat zijn dus gewoon klantgegevens, als jij er niet bent kan er niemand meer bij. Beetje raar dus.

IB: Ja, apart. Ik hoorde ook dat er bij gemeente Oss wel wat mensen waren die bureaus claimden en daar maakten ze gewoon een grabbelton van alles wat er's

avonds nog stond. Dan haalden ze alles leeg en gooiden ze het in een bak.

MY: Wij dachten dus ook dat we dat zouden doen, maar dat is nooit nodig geweest. We hebben wel gezegd, toen we die verhuizing zo uitgebreid voorbereidden met een aantal contactpersonen, dat zien we ook gewoon als we rondlopen. We willen het graag een beetje netjes houden hier, en je zit niet meer iedere dag achter hetzelfde bureau, dus je mag gewoon niet eten achter het bureau. Want dat is gewoon echt ranzig. Je moet je voorstellen, er zijn afdelingen waar het gebruikelijk is om op vrijdagmiddag patat te halen.

IB: Oh, getver.

MY: Dus daar krijg je het meeste gezeur over. En het leuke is, als je de eerste dagen gaat rondlopen en iemand van die afdeling zegt: "joh, eten kun je daar of daar doen." Dan wordt dat ook een soort van gewoonte. Na een week tenminste.

IB: Dat lijkt me eigenlijk ook wel gezonder. Je loopt meer en je snackt dan automatisch ook minder.

MY: Ja, veel mensen eten gewoon achter hun bureau. Maar dat is eigenlijk superranzig. We hebben allemaal nieuwe muizen en toetsenborden en die worden dan zo smerig. Maar heel erg vanuit de zorg dat er iemand vanuit de eigen afdeling daar achteraan gaat. Want ik ben niet de politie.

IB: Is daar wel iemand voor aangewezen.

MY: Ja, met de voorbereidingen van de verhuizing is er sowieso iemand verantwoordelijk en automatisch wordt dat dan ook degene die dat soort dingen gaan doen.

IB: Oké, ik kom nog even terug op dat personeelsblad, dat dat zo 2013 is. Wanneer zijn jullie gestopt met het personeelsblad?

MY: Geen idee, net zag ik toevallig degene die daarover gaat. Ik zou het echt niet weten.

IB: Is het nog in een andere vorm gegoten, of is het puur het intranet en that's it.

MY: Ja, en de nieuwsberichten die per divisie anders zijn worden goed bekeken. Van teamleiders en medewerkers kun je er wel vanuit gaan dat ze kijken. Managers en directeuren niet. Die moet je anders benaderen.

IB: Komen er nog human interest achtige dingen op?

MY: Nee, dat niet. Alleen zakelijke nieuwtjes. Dus als je met je project wat leuks hebt gedaan, dan kun je dat nog wel op je wikipagina krijgen. Maar in het personeelsblad hadden we al geen human interest meer. Vroeger wel, maar dat is er steeds meer uit gegaan. Je hoort trouwens ook wel eens de opmerking: "ja, als we elkaar nooit meer zien, hoe weet ik dan." en dan denk ik dat je er gewoon voor moet zorgen dat je elkaar wel ziet. Je ziet ook wel groepen die 25 punten op de agenda zetten bij een werkoverleg. Dan is de teamleider vooral aan het woord en is halverwege de tijd op. Je kunt ook gewoon zorgen dat je die informatie e-mailt of ergens

neerzet. We hebben trouwens ook een leuke vergader-tool daarvoor. Maar wat we ook doen is formeel en informeel afwisselen. De ene week is het formeel, puur over werk. En de volgende week is het weer informeel, dan gaan we een uur samen koffiedrinken en nog wat lunchen ook, dan weet je snel alles weer van elkaar.

IB: Oké, en hebben jullie nog andere manieren om kennis te delen?

MY: Toevallig ga ik wat piloten binnenkort, maar ik denk dat het niet gaat werken. Ik denk dat kennisdeling in de gemiddelde organisatie, anders dan samenwerking, dat het bedoeld is om te mislukken. Zodra je kennisdelen afhankelijk wordt van menselijke discipline wordt het nooit wat.

IB: Waarom doe je het dan?

MY: Nou ik ben ook met een ander project bezig waarmee we kennisprofielen opstellen in een systeem. Hierbij zet je waar mensen je vragen over kunnen stellen en op die manier kom je makkelijk in contact met mensen als je vragen hebt, die kun je dan direct bellen. Zodra je iemand gebeld hebt komt er ook in jouw profiel te staan dat je verstand hebt van datgene waar je het over had. Je kunt in het systeem zetten of je wat aan het gesprek hebt gehad en wat je hebt besproken. Er is dus wel discipline voor nodig om mensen dat systeem te laten gebruiken, maar het wordt ook automatisch aangevuld.

IB: En hoe heet het?

MY: Innerteams.

IB: Ah oké.

MY: Maar goed, we gaan het nu piloten. Ik ben alleen bang dat de discipline ontbreekt om het te gebruiken. Want zodra ik weet dat jij er wat van weet, dan bel ik de volgende keer zonder het systeem te gebruiken. Dan gaat het dus niet werken. Maar goed. We hebben dus wel van die dingen. Ook dat online vergaderen.

IB: Is dat een soort van Skype?

MY: Nee, het is echt tijd- en plaatsafhankelijk vergaderen. Ik laat het je zien.

Dit gesprek is toevallig al besloten. Ik zit in verschillende divisies en we willen kijken of we dit over divisies heen kunnen gebruiken. Het is namelijk lastig om vergaderingen te plannen met mensen die op allerlei verschillende locaties werken. Dus wat ik nou gedaan heb is, een afspraak te maken voor een online vergadering. Dus ik heb deze mensen uitgenodigd voor de online vergadering, je kan ook deelnemers hebben en mensen die mee mogen kijken. Je mag je er dan niet mee bemoeien, maar wel meekijken. Nu heb ik deze zo ingesteld dat je er een week lang op kunt reageren. Je hebt dus een week om te vergaderen. Je hebt dan een discussie, een besluit en dan wordt een onderwerp afgesloten.

- Laat wat dingen zien -

Zodra je een besluit maakt dan wordt het afgesloten

met het groene hamertje. Vervolgens beslis je wat de volgende agendapunten worden en sluit je weer af met het hamertje. Het is heel handig, want je hebt gelijk je notulen gemaakt. Nu de vergadering eenmaal voorbij is kun je er ook niets meer aan toevoegen of in rommelen.

Het werkt supergoed ook om vergaderingen voor te bereiden. Wij vergaderen heel veel, en we moeten veel besluiten nemen. Dus wat we dan doen, is vooraf wat zaken digitaal bespreken en een aantal besluiten te nemen. Vervolgens behandel je in de echte vergaderingen alleen nog de zaken die echt besproken moeten worden. Dat zou ook handig zijn voor de gemeente, voor de raadsvergadering. Je kunt dan alvast besluiten nemen en de rest gaat door naar de raadsvergadering.

IB: Op die manier kun je al onwijs veel schrappen inderdaad. We zouden dit misschien ook wel in ons systeem kunnen toevoegen. Bij ons is het alleen niet mogelijk om een post helemaal te sluiten.

MY: Een paar hele handige dingen in dit systeem zijn dat je gemakkelijk teams kunt maken, voor verschillende projecten en afdelingen. Je kunt mensen nog toevoegen tijdens de vergadering. Je kunt ze er alleen niet meer uithalen. Je kan alle vergaderingen waaraan je hebt meegedaan terugvinden in je dossier. Als je vervolgens uit het team gehaald wordt zie je de toekomstige alleen niet meer. Er zit wel handig beheer op.

Heb je verder nog vragen of vind je het leuk om even rond te lopen?

IB: Ja, lijkt me leuk om alles te zien. Er schieten vast nog wel wat vragen te binnen als ik alles zie, maar voor nu weet ik genoeg.

- Opname stopt -

INTERVIEW EVOLVE

PH: Peter Haan
Eigenaar van Evolve

IB: Ilse van Beest

- Start opname -

IB: Kun je me allereerst vertellen wat jouw ervaring is met het bouwen van sociale intranetten?

PH: Ik denk dat ik de eerste was in Nederland, in 2009 ben ik begonnen bij KNP. In ieder geval op die schaal. Vervolgens heb ik het drie jaar lang bij KPN uitgebouwd en onderhouden. Daarna ben ik voor mijzelf begonnen op het gebied van interne social media.

IB: Biedt jouw bedrijf een eigen platform aan?

PH: Nee, wij werken met bestaande platformen of eigen platformen die bedrijven zelf ontwikkeld hebben. We bieden inzicht in strategie, waarom hebben mensen het überhaupt nodig en wat zou de meerwaarde zijn van zo'n platform voor de organisatie. Het tweede is: hoe zorg je dat het werkbaar wordt. Dus dat mensen het ook gaan gebruiken. Enerzijds is dit een technisch vraagstuk over de features en functies en ook een menselijk vraagstuk. Ten derde hoe zorg je dat het iets van de organisatie wordt en dat je geen types zoals ons nodig hebt om het te activeren. Dat zijn de drie dingen die we doen. Dat doen we voor mensen die nog geen platform hebben alswel mensen die een platform hebben maar die het niet voor elkaar krijgen.

IB: Hoe ging het traject bij KPN hoe ben je daarin gekomen?

PH: Toen was het wel anders dan nu, het is inmiddels vijf jaar geleden. Toen was mijn gedachteproces ook heel anders. Ik zou het nu anders doen dan dat we het toen gedaan hebben. Maar hoe we het toen gedaan hebben is de klassieke manier. Dus ambassadeurs werven en dergelijken. Hoe ik erbij gekomen ben: de vraag vanuit KPN was: ontwikkel voor ons een intranet. En dat had ik al een keer eerder gedaan. Dat is een ingewikkeld onderwerp want iedereen vindt wel wat van het intranet. Ten tweede hadden we het vraagstuk over "hoe krijg je meer betrokkenheid onder medewerkers?" "Hoe verbinden we ze meer aan de organisatie." De gedachte was, als we mensen kunnen verbinden met sociale media dan kunnen we medewerkers ook verbinden met sociale media. Waarom zouden medewerkers anders zijn dan mensen? En dat is het concept geweest: laten we sociale media inzetten om de medewerkers te verbinden. Vervolgens heb ik wat mensen ingezet waarvan ik verwachtte dat ze er ontvankelijk voor waren, dus ambassadeurs zoals dat nu heet. Hun taak was om de rest van de organisatie mee te krijgen.

IB: Is dat direct gelukt, waren mensen enthousiast of

liepen jullie nog tegen weerstand aan?

PH: Dat ligt eraan, wat noem je een succes? Nu in retrospectief was het een groot succes omdat we geen verachtingen hadden. En dan is alles een succes. Nu is KPN een van de meest succesvolle voorbeelden die er is. Er is 50% actief, en dat klinkt veel. Maar je kunt het ook omdraaien en zeggen 50% is niet actief, en daar is dus weerstand. Maar als je doelstelling was om 50% actief te hebben, dan doe je het fantastisch. Het is maar net afhankelijk van wat je wilt.

IB: Kijken die andere 50% dan nog wel op het intranet?

PH: Ja, 80% kijkt. Of komt er in ieder geval op.

IB: Dat klinkt al goed in ieder geval.

PH: Maar succes kan ook zijn dat maar 10% actief is, maar dat daardoor ideeën krijgt of de klachtenafhandeling heel erg versnelt. Succes is dus heel erg afhankelijk van wat je wilt bereiken. En vaak worden die platformen ingestoken van we willen verbindingen maken en we willen kennis delen. En als dat de doelstelling is, dan ken ik geen succesverhaal.

IB: En waarom niet?

PH: Omdat dus maar een hele beperkte groep aanwezig is, en als ze aanwezig zijn, gaat het dan wel om de juiste dingen? Wat is kennisdeling nou precies? Tussen wie en wat en wat is verbinden? En hoe wordt dat dan gemeten?

IB: Dus dat zou je specifieker moeten maken.

PH: Ja, veel specifieker.

IB: Op welke manier kun je dat doen?

PH: Kennisdeling over wat en tussen wie en met welk resultaat. En verbinding ook hè, dat lees je ook overal. Verbinding is dan het doel. Maar verbinding aangaan kan geen doel zijn. Totdat mensen meer betrokken zijn bij het werk, of dat ze harder gaan werken, dat collega's elkaar kunnen helpen met het werk. Dat zijn echte doelen. Verbinding an sich is geen doel.

Dat is een leerproces en dat heb ik ook de afgelopen drie jaar meegemaakt.

IB: Het klinkt wel bekend. Verbinding is echt het woord wat wij constant gebruiken voor ons intranet. Maar dat mag wel wat specifieker inderdaad.

PH: Je loopt ook wel tegen weerstand hè. Ik zal je proberen te helpen. Ik denk dat, stel je bent een gewone medewerker. Je zit achter je computer klachten af te handelen. Dan moet je je eens verplaatsen in zo iemand. Dan komt daar vanuit communicatie zo'n sociaal platform voor verbinding en het maakt je werk leuker etcetera etcetera. Hetgene wat diegene ziet is gewoon die shitload aan mailtjes met klachten die hij binnen krijgt en moet afhandelen. Alle procedures zijn nog steeds hetzelfde en zet je er een platform naast. Waarom zou je dan als medewerker in godsnaam zo'n platform gebruiken? Daar is dan geen enkele rede toe, geen enkele rede.

IB: Hoe geef je de mensen dan een rede?

PH: Nou, door te verzinnen hoe zoiets. Niet per se het platform, maar het gaat mij om interne sociale media. Hoe kan de kracht van de community ervoor zorgen dat iemand zijn werk makkelijker gemaakt kan worden. Dus je zorgt ervoor dat diegene die zijn klachten moet afhandelen de community kan gebruiken. Stel hij krijgt een vraag waar hij geen antwoord op heeft. Dan zou het fijn zijn als je zo'n community hebt om je vraag aan te stellen zodat je snel die klant kunt helpen. Dan helpt het zijn werk. Dan snapt zo iemand wat hij met zo'n platform aanmoet.

IB: Dus dat soort voorbeelden moet je eigenlijk aandragen.

PH: Nou, dat soort cases moet je gaan verzinnen.

Ik zou zeggen van, ga het platform uitrollen. En ga cases daarbij maken zoals 80% van onze klachten gaan we sneller oplossen. Heel duidelijk en effectief. Iedereen moet efficiënter en slimmer gaan werken, dus moet je cases gaan verzinnen hoe verschillende mensen dat zouden kunnen doen met dit platform. En heel vaak zie je dus dat dit soort cases niet worden bedacht, maar dat dat het gewoon wordt gezien als iets leuks voor werk enzo. Op die manier staat het zo los van de nut en noodzaak. Iedereen vraagt zich dan af wat ze ermee moeten, dus dat moet je heel concreet maken. Om iedereen er actief op te krijgen moet je dat als voorbeeld laten werken. Dan gaan andere mensen ook voorbeelden verzinnen voor hoe het voor hen werkt, en dat helpt.

IB: Hebben jullie wel eens klachten gehad dat zo'n systeem technisch niet goed in elkaar zat, of dat mensen het niet snapten?

PH: Ik denk dat als je wilt dat mensen ander gedrag vertonen, Dan gaat het om drie dingen. Willen mensen het, kunnen mensen het en mogen ze het. Dus allereerst heb je de stimulans en de motivatie. Daarna moet je bijvoorbeeld nog steeds weten hoe zet ik het in en hoe kan ik het inzetten. Dus op welke knop moet ik drukken en hoe zet ik het effectief in. En als je een platform hebt en 80% van je medewerkers is buitendienst, maar het draait alleen op je desktop. Dan gaat het niet werken.

IB: Wat dat betreft gaat het bij ons wel goed, je kunt het overal benaderen.

PH: Ah precies. Dus dan heb je willen en kunnen. Maar stel nou, een medewerker post iets en je krijgt van je manager te horen: "doe dat nooit meer anders wordt je ontslagen." Dan doe je dat natuurlijk niet meer. Dus willen, kunnen, mogen.

Dat wat jij zegt, is het platform simpel genoeg? Dat is een kwestie van kunnen. Snappen mensen hoe ze het kunnen inzetten. Als dat niet goed geregeld is heb je een enorme drempel. Dus ik zou er aandacht aan besteden dat alles zo simpel mogelijk is. Dat je dus eigenlijk geen handleidingen nodig hebt om het te begrijpen. Want als je daar klachten over krijgt. Dat is het meest simpel op te lossen. Dus als je het kunt oplossen zou ik het zeker doen. Om jouw vraag te beantwoorden. Wij hebben wel wat klachten gekregen. Mensen hadden geen idee hoe

het was en hoe het werkte. Er is zelfs meerdere malen om mijn ontslag gevraagd, publiekelijk op het platform.

IB: Oké, dat is ook fijn!

PH: Uiteindelijk heiligt het doel de middelen. Wat dan wel ironisch is dat ze het platform wisten te gebruiken om dat te kunnen doen. Dus ik was er niet geheel ontevreden over. Maar weet je, als mensen het niet snappen dan los je het gewoon op. Als mensen niet weten dat kruisje rechtsboven sluiten betekent, dan verplaats je het naar links bij wijze van spreken. Dus je moet er gewoon goed naar luisteren. Het is wel een dissatisfier als je het niet oplost.

IB: Zeker, maar als mensen het niet snappen dan kun je dat ook oplossen door middel van trainingen. In plaats van constant allerlei dingen te verplaatsen, want daarna snapt iemand anders het opeens niet meer.

PH: Zeker, ben ik met je eens. Trainingen en workshops horen er zeker bij. Ik weet niet welke implementatie jullie hebben, dus wel pakket. Maar sharepoint bijvoorbeeld, hebben jullie sharepoint?

IB: Nee, winkwaves

PH: Oja, winkwaves, dat ken ik wel dat is dat platform van René.

IB: Ja

PH: Dat is een vrij overzichtelijk platform, er valt niet heel veel aan te klussen. Omdat het een algemene oplossing is. Maar bijvoorbeeld sharepoint is een heel onoverzichtelijk platform. Dat zou ik oplossen door het simpeler te maken. Maar Winkwaves is gewoon trainingen, workshops.

Ik zou wel kijken als iedereen bijvoorbeeld wat zegt over dat dingetje waarmee je je topnavigatie kunt vervangen. Kijk als niemand dat snapt, dan kun je zeggen we gaan iedereen de training ingooien. Of je verandert gewoon dat ding. En ik zou kiezen voor dat laatste.

IB: Je bedoelt dat switchmenu toch?

PH: Ja, dat switchmenu. Maar training over hoe zet ik het in, dat kun je gewoon doen.

IB: Dat is ook zeker wel nodig. Ik krijg nu vaak klachten dat het zo chaotisch is allemaal. De informatie komt allemaal een beetje op ze af. Ze kunnen niet goed filteren welke informatie ze wel moeten lezen en wat niet en daar worden sommige mensen heel zenuwachtig van.

PH: Dat is wel een issue. Dat is niet alleen bij jullie een issue maar overal. Dat noem je de signal to noise ratio.

IB: Signal to noise ratio, oké

PH: Letterlijk betekent dat, als je teveel dingen leest waar je niets mee kunt, dan ga je niet meer kijken. En dat is natuurlijk het probleem met die grote platformen. Waarop iedereen moet participeren. Op een gegeven moment komen er dingen op te staan waar je als medewerker niets mee kunt. En als dat teveel is, haken mensen af. Dus daar moet je voor uitkijken. Het wordt wel vanuit de gemeenschap opgebouwd maar dat maakt het

overzichtelijk.

IB: Ja, we zijn er nu mee bezig om het allemaal wat meer gestructureerd aan te bieden. Maar iedere keer als je weer wat veranderd, dan schieten mensen ook in de stress. Dus je moet wel heel goed afwegen wat er veranderd moet worden en wat niet.

PH: Helemaal mee eens. Wat je het liefst zou willen natuurlijk is het targeten van specifieke groepen zodat deze groepen alleen specifieke dingen kunnen zien. Kijk en mensen kunnen dan volgen en filteren allemaal. Maar vaak weten ze niet hoe dat moet. Dus dat zou je ze dan kunnen uitleggen in een training of iets dergelijks waar je je dingen kunt uitleggen.

IB: Op dit moment proberen we zo open en transparant mogelijk te zijn, dus niks is besloten. Oftewel, vrijwel niks. Sommigen maken nog steeds besloten groepen aan, maar dat is eigenlijk niet de bedoeling. Maar op die manier wordt het wel heel veel.

PH: Ja, snap ik. Het wordt gauw teveel als je alles kunt zien. Bij KPN hebben we dat uiteindelijk omgezet. Dat je allereerst de dingen ziet die je volgt, dus je groepen en je mensen. En je kon dan wel de andere dingen zien als je verder klikt. Maar ze hebben daar nu nog steeds issues mee hoor. Hoeveel mensen zijn er bij jullie?

IB: Ongeveer 700 man

PH: Dus als je bedenkt dat als iedereen iedere dag wat post, dan heb je gewoon 700 nieuwe berichten per dag.

IB: Dat gebeurt dan nog niet. Maar er zijn wel een aantal mensen die een hoop onzin posten zoals: "wat staan de bloemetjes er mooi bij." of "ik heb vandaag lammetjes gezien."

PH: Oh serieus?

IB: Ja, en daar worden andere mensen heel chagrijnig van.

PH: Maar dat zou je op kunnen lossen met communitymanagement. Een aantal mensen die zeggen van "joh hartstikke leuk, maar doe dat ff in een andere groep." Dat stimuleert juist de dingen die wel relevant en belangrijk zijn. Als bijvoorbeeld een hoger staand iemand of afdelingshoofd iets plaatst dan zien mensen hoe het eigenlijk zou moeten.

IB: Ja

PH: Hoewel is het grote probleem is dat als er dit soort dingen op worden gezet, het dus geen serieus platform is.

IB: Gelukkig begint het nu wel een beetje serieuzer geworden, we hebben nu een blok gemaakt over kennisdeling en dat wordt wel actief gebruikt.

PH: En wat doen ze dan concreet.

IB: Afdelingen delen daar bijvoorbeeld waar ze mee bezig zijn en welke andere collega's eventueel bij de projecten zouden kunnen aanhaken.

PH: En gebeurt dat dan ook? Ik vraag het me af. Als je nou vraagt hoe ik er tegenaan kijk. Zo'n platform komt

meestal vanuit communicatie hè om kennis te delen et cetera. Steeds meer raak ik ervan overtuigd dat dat de verkeerde manier is. Je moet echt kijken naar wat is het werk, en wat is het werkproces. En hoe kan de kracht van de community het werkproces verbeteren. Op het moment dat je dat mensen dat inzien en daar de meerwaarde van inzien gaan ze het pas echt gebruiken. En in die lijn ga je ook de communicatie doen. Op die manier hebben mensen namelijk een trigger om ernaartoe te gaan. Anderzijds, als communicatie het regelt dan blijft het altijd een ding van communicatie en wordt het geen onderdeel van het proces. Het wordt dan gewoon een ding wat erbij hangt. Dus wat je uiteindelijk doet met zo'n platform is dat je een duurzame commitment wilt krijgen. Je wilt zorgen dat het lang inzetbaar blijft, dan moet je zorgen dat het onderdeel is van het werk.

IB: Het nadeel is ook wel dat de mensen die klagen over de bloemetjesposts, die dragen zelf helemaal niets bij. Dus dat is dan ook lekker makkelijk.

PH: Mensen zijn ook professionele zeikerds hoor, dat ben ik met je eens.

- Gesprek onderbroken door serveerster -

IB: Hadden jullie bij KPN ook wel eens dat soort onzinposts?

PH: Nee, vrijwel niet eigenlijk.

IB: Het is natuurlijk ook wel heel anders dan de gemeente, ander type mensen.

PH: Ja, denk ik ook. Bij KPN hadden we wel een fotofunctionaliteit en dat hebben we heel prominent gemaakt omdat we meer met beeld wilden communiceren dan met tekst. Maar we hadden ook de motorvereniging, en zij vonden het heel gaaf om hun motors daarmee te fotograferen. Dus op een gegeven moment stond de hele timeline vol met motoren. Dat had ook wel effect op de rest van de organisatie en aan de waarde die aan het platform werd toegekend. Dan praat je gewoon even met die club. En toen hebben we de club meer naar achteren geplaatst, dat ze dat allemaal in hun eigen groep gingen bespreken. Dus dat is gewoon op te lossen met communitymanagement.

IB: En dat accepteerden de mensen ook wel direct?

PH: Ja, vaak is het zo dat als je de dingen even uitlegt en laat zien dat het wel afloopt. Mensen zijn niet van kwaad bewust, ze zijn vaak onbewust onbekwaam. Dus het is handig om daar tegenop te treden, en dat kun je te doen door te straffen of het juiste gedrag te belonen.

IB: Straffen daar doen we eigenlijk ook niet aan. Ik zou ook niet weten op welke manier je dat zou moeten doen bij medewerkers.

PH: Nee, inderdaad, dat weet ik ook niet. Ik heb wel eens een sessie gedaan bij een dolfijntrainer. Die liet me zien hoe je dolfijnen traint. Als een dolfijn iets niet goed deed dan werd hij niet gestraft, want ze waren erachter gekomen dat dat niet werkte. Maar hij werd gewoon genegeerd, dat is een veel effectievere straf dan gewoon straffen.

IB: Ja, precies. Zo hebben wij ook een persoon en die reageert overal op, echt op alles. En mensen gaan dan denken van "joh, heb je dan niets te doen de hele dag?" Maar nu wordt hij gewoon genegeerd en nu doet hij het al steeds minder.

PH: Ja, precies dat is gewoon sociale psychologie. Zo zou ik het dus aanpakken. Maar ik zou zeggen, ga op zoek naar voorbeelden van cases en steek daar je energie in. Begin klein en zorg dat het ook echt goed werkt voordat je het groter maakt.

IB: Ik ben bang dat het daar al te laat voor is, want de hele organisatie kan er al op en veel mensen hebben al groepen aangemaakt. Dus we kunnen niet meer klein beginnen wat dat betreft.

PH: Nee, daar heb je een punt, maar je kunt wel kiezen waar je je energie in steekt en wat je gewoon moet laten gebeuren. Wat je moet doen is gewoon zo'n platform laten groeien en bloeien en je moet de regie nemen over de zaken die je als organisatie het belangrijkste vindt. Dus je doet een beetje communitymanagement door het negeren en belonen van verschillende mensen. Maar ik zou ook echt je energie steken in de projecten waar je als organisatie wat aan hebt. En ik neem aan dat de organisatie een reden heeft. Stel je nou voor dat ruimtelijke ordening heel belangrijk is, dan moet je ervoor zorgen dat zij het goed gaan gebruiken en actief gebruiken. Je kunt namelijk toch al niet alles tegelijkertijd. Maar met een zo'n groep kun je al wel de meerwaarde zichtbaar maken.

IB: Het lastigste is wel, dat groepen zoals de personeelsvereniging gelijk heel actief worden. Want die vinden het echt een goed middel. Maar de wat serieuze zaken, zoals handhaving bijvoorbeeld, die zie je dan weer niet zoveel.

PH: -onverstaanbaar - Een meerwaardeonderzoek, dat wij ook uitvoeren. Daar is ook uitgekomen dat winkwaves helemaal niet zo'n goed platform is. Daarmee niks tegenover winkwaves, want het is wel prima. Maar het ligt er wel aan wat je wilt bereiken. Ik zal je even een voorbeeld geven. De organisatie kwam met de vraag, we hebben Yammer, en dat loopt niet. Toen hebben we een onderzoek gedaan met interviews en daar kwam uit dat er helemaal geen behoefte was naar een sociaal intranetsysteem, want ze zagen geen enkele reden om social media te gebruiken. Ze vonden dat ze goede processen hadden en iedereen kenden die ze nodig hadden. Dus waarom zou je dat dan nodig hebben en Yammer vonden ze allemaal gelul. Toen spraken wij met degene die verantwoordelijk was voor wegen en kanalen, dus dat alles schoon en veilig is. Toen vroeg ik aan hem, wat doen jullie eigenlijk? Toen zei hij dat ze alles controleren met verschillende auto's die door het land rijden over die wegen en langs die kanalen. Dat deden ze met mensen die allemaal ergens anders woonden. Maar de andere collega's die gebruiken die wegen net zo goed en die komen ook wel eens wat tegen. Zou het dus niet handig zijn als je met een app een foto kan

maken en insturen, zodat je een veel beter overzicht krijgt in wat er al is. Je hoeft het proces dus niet aan te passen, je zorgt zo alleen maar voor extra informatie. Zo het dan niet gaaf zijn dat dat wordt gepubliceerd op het intranet, dat jij het hebt aangeleverd en dat het daarna opgelost is.

IB: Ja, precies. Je succes een beetje delen.

PH: Die sociale media maakt dus gebruik van die collega's die alleen maar een foto hoefden te sturen. Maar je had er helemaal niks nodig qua blogfunctie ed. en die foto kwam dan gewoon in de groep op intranet, dus zo heb je een hele duidelijke usecase. Dat zijn voorbeelden die je moet zoeken. Bij KPN is ook een afdeling die onderzoek doet naar de concurrentie, acties aanbieden en dergelijken. Het gekke is, dat we hier 20.000 mensen hebben werken en die krijgen ook allerlei Vodafone foldertjes enzo. Je kunt hen dus ook gewoon vragen, om wat over de concurrentie te posten in een groep zodra ze dat tegenkomen. En dan ben je dus het werkproces aan het helpen. Zo heb je ook meteen steun van het management, want het is heel duidelijk dat het meerwaarde heeft voor de organisatie en niet alleen een ding van communicatie is.

IB: Je had het net ook over die ambassadeursfunctie, maar dat vind jij dus helemaal niks meer ondertussen.

PH: Ja, ik geloof wel in die hele ambassadeursfunctie, alleen dat hele bottom up gebeuren, daar geloof ik niet in. Uiteindelijk moet iemand geld schuiven, en moet iemand beslissen. Het is anders dan met Facebook en Twitter want dat is vrij en los. Maar je werkt hier wel als organisatie, je hebt te maken met beloningen, met een OR en een cao. Dus ik geloof wel degelijk in bottom-up, maar er is ook echt iemand nodig die het bovenaf goedkeurt en het goede voorbeeld geeft. Ik had het net ook over willen, kunnen en mogen. En nou blijkt dat mensen actief zijn op zo'n platform op het moment dat hun manager het doet. Je hebt dus ondersteuning van het management nodig want anders gaan mensen het niet doen, behalve die zeven gekken die het hartstikke leuk vinden en alle tijd hebben en die toch wel los gaan. Je moet het management dus echt betrokken zien te raken. En dat lukt alleen met dit soort concrete dingen. Waarom zou het anders nog doen? In de tijd dat ze zo'n berichtje plaatsen hadden ze ook een klant kunnen helpen. Dus dat is de afweging.

IB: Heb je verder nog overheidsorganisaties geholpen met interne communicatie op deze manier? Je hebt het nu vooral over klanten helpen, nu zijn burgers natuurlijk ook wel een soort van klanten.

PH: Bij economische zaken hebben we ook ondersteuning geboden bij het maken van beleid. Beleid maak je niet zomaar, dat doe je in samenspraak met je omgeving. Het is handig om in functie te denken en een concept te volgen en dan is het handig om te weten wie welke contacten heeft. Je moet weten wie welke kennis heeft en wie ze kennen. Vervolgens als je beleid wilt maken, dan wordt dat in een word document gedaan en

vervolgens wordt dat naar allerlei mensen gemaild.

IB: Ja, precies. En dan stuurt er eentje een reply terug en de ander weer een reply all en uiteindelijk praat iedereen langs elkaar heen. Ik begrijp wat je bedoelt.

PH: Ja, precies. Maar dat zou je dus ook met een wiki-functionaliteit kunnen doen. Iedere keer moet het systeem afhankelijk zijn van waar je het voor wilt inzetten. Voor Rijkswaterstaat hadden we ook zo iets, bijvoorbeeld om contact te zoeken met elkaar en uit te zoeken wie wat weet en wie op welke projecten zit. Het inzetten is dus eigenlijk een hele gerichte toepassing en de vraag is hoe de gemeente de meerwaarde kan vinden van zo'n community ten opzichte van wat je nu al doet. Als je iets net zo goed kunt doen met een conventionele methode, waarom zou je dat dan niet doen? Het kost alleen maar meer moeite om dat gedrag te veranderen.

Als het om verbinden gaat, dan is het toch net zo makkelijk om op vrijdagmiddag een borrel te doen?

IB: Dat is zo inderdaad. Nu proberen we juist die verbinding te zoeken omdat we binnenkort het nieuwe werken gaan toepassen. Dus mensen gaan flexwerken op verschillende locaties. Dit platform moet ervoor gaan zorgen dat je mensen up-to-date kunt houden van waar je mee bezig bent. Ook al zie je elkaar niet wezenlijk.

PH: Dat snap ik volledig. Maar dan moet je er eerst nog voor zorgen dat mensen erop komen. Volgens mij ga je mensen niet ernaartoe trekken alleen om up-to-date te blijven. Volgens mij trek je mensen ernaartoe omdat het hun eigen werk ondersteunt. En omdat ze er dan toch al komen houd je ze up-to-date. En de communicatie volgt dan vanzelf. Al vinden veel communicatiemensen niet helemaal de aanpak.

IB: Onee, wat voor kritiek krijg je erop?

PH: Nou, niet zozeer kritiek, maar communicatiemensen houden heel erg van het vertellen van verhalen. Van het verbinden en alsmaar zenden en nieuws geven. En wat ik vertel is dat je uit de communicatie moet stappen en in de processen moet stappen. Wegkomen met een blad maken een interview doen en een verhaal vertellen dat is heel anders dan je echt in het proces verdiepen en dat aan te passen. Zo heeft communicatie het natuurlijk al heel lang gedaan en daar is de opleiding ook naar. Maar dat maakt wel denk ik. Wij hebben onderzoek gedaan naar de stand van zaken bij KPN en daar kregen ze maar een magere 7 als allerbeste van Nederland en dat de nummer 3 al een 5.3 had en de nummer 10 een 3.8 had op een tienpuntsschaal. Dus dat zegt al wat over hoe succesvol het is in Nederland en we hebben 76 organisaties gebenchmarkt.

IB: Dat is wel verschrikkelijk inderdaad. En dat gaat puur over sociaal intranet, niet over interne communicatie in het algemeen?

PH: Ja, interne sociale media inderdaad. Dat onderzoek is te downloaden dat is gewoon publiek. Op onze site evolve.nl is dat te downloaden. Het heet stand van

zaken sociaal intranet.

IB: Ah, volgens mij heb ik dat zien staan ja. Heb je ook bedrijven meegemaakt waar tegelijkertijd het nieuwe werken werd ingevoerd?

PH: Ja, bijna allemaal.

IB: En denk je wel dat sociaal intranet ondersteuning kan bieden bij het nieuwe werken?

PH: Oh zeker, wat jij zei, ik denk dat het heel erg ondersteunend kan zijn. Want als je ergens anders werkt dan moet je weten wat er speelt, dus je hebt een andere manier van contact nodig, dat ben ik helemaal met je eens. Alleen is het voor mensen geen drive. Dat is meer mijn betoog. Dus ik denk dat het vanuit organisatieperspectief heel goed kan zijn, alleen de vraag is hoe je mensen direct naar het platform toetrekt.

IB: Hoelang ben je eigenlijk al bezig met je eigen bedrijf?

PH: 2,5 jaar en we zijn ondertussen met zijn 4en. Ik heb in die tijd veel bedrijven gezien met soortgelijke toepassingen en vrijwel overal hebben ze geen duidelijke doelen gesteld. Het staat echt nog in de kinderschoenen en je ziet veel naïef gedrag dat mensen denken dat sociale media sociaal zijn, maar dat is een misvatting. Het gaat om elkaar leren kennen, begrijpen. Maar het is eigenlijk gewoon een managementinstrument en zo moet je het ook benaderen. Want als dat het namelijk niet is, is het gewoon een hobbyprojectje. Letterlijk. Het wordt vaak ingezet met alle goede bedoelingen, met goed enthousiasme. Soms met een visie, soms met het idee van we moeten mee en anderen denken dit is de toekomst. Maar je moet nadenken wat het betekent en hoe het de organisatie helpt en vooral ook wat voor type mensen we hier hebben zitten. Ik weet niet hoeveel van jullie 700 man zelf actief zijn op social media.

IB: Niet heel veel ben ik bang. We hebben een behoorlijk vergrijsde omgeving.

PH: Dan heb je al een flinke moeilijkheidsfactor om mensen te leren ermee om te gaan dan wanneer mensen al weten hoe Facebook en Twitter werken. Nu moet je ze gaan uitleggen wat het principe van posten is.

IB: Ben je ook zaken tegengekomen waar het totaal geflopt is? Of alleen maar?

PH: Haha, neehoor. Niet alleen maar, maar we hebben 40 klanten gehad in bijna drie jaar. En dat is best veel. Dat is dus ook echt uit noodzaak. Dat ze het niet goed draaiende weten te houden.

IB: En waar komt dat dan meestal door?

PH: Geen doelen. Geen onderdeel van het proces, het staat eigenlijk los van alles. Of er is niemand die het managet. We hebben in het onderzoek 4 factoren gedefinieerd en dat zijn:

Adoptie

Duidelijke doelen en targets

Organisatie, iemand die erachteraan zit. Die in zijn functie heeft staan dat hij dat moet doen.

Systeemprocessen

IB: Hoeveel werkuren zou dat kosten voor iemand om het te managen of zijn er zelfs meer mensen nodig?

PH: Nou dat gebeurt op een aantal verschillende manieren. Soms monitort helemaal niemand het, het ontstaat gewoon, twee is je zet er een stagiair op, maar dan weet je al dat die na een half jaar weer weg is, drie is het inhuren van een externe partij, die staat niet op je payroll, kost je wel geld, maar kan ook weer weg, en als laatste kun je iemand van communicatie erop zetten. Je kunt het ook verspreiden over een aantal mensen en helemaal ideaal is als het onderdeel is van je functieomschrijving. Dat laatste gebeurt vrijwel niet. Maar je kunt het wel als vaste taak van communicatie maken, of HRM ofzo.

IB: Bij ons is het inderdaad ook zo. We hebben een webmanager en die doet er wat mee en dan hebben we nog een webmanager en die heeft ook heel veel andere taken en weet niet precies hoe het platform werkt, dus dat schiet niet heel erg op. Dus ik vraag me af hoe ze dat gaan doen als ik weer weg ben.

PH: En hoe groot is jullie afdeling communicatie?

IB: 10 man ongeveer. Met veel parttimers.

PH: Oké, en de taak van communicatie is oorspronkelijk om te communiceren met doelgroepen, maar als je nou ervoor hebt gekozen om de organisatie communicatiever te maken met zo'n platform. Dan is dat toch de taak van communicatie?

IB: Maar hoe los je dat op als niet iedereen van communicatie digitaal vaardig is.

PH: Dan vraag ik me af waarom ze in godsnaam voor zo'n platform hebben gekozen. Want je houdt alles hetzelfde, en je voegt er alleen zo'n platform aan toe. En hoe kun je dan verwachten dat het gaat werken. Ik denk dat een manager moet zeggen dat ze het gewoon moeten doen. En als je dat niet wilt zeggen dan heb je een onmogelijke opgave. Het gaat dan uit van het principe dat mensen zelf in moeten zien dat het handig is. Ik kan voor de webredactie voorstellen dat het handig is. Want alle meuk die ze eerst moesten plaatsen kunnen ze nu terugduwen naar de organisatie, en dat scheelt tijd. Voor communicatie zou je ook zo'n usecase kunnen verzinnen. Maar je kunt ook zeggen van "jongens, het is 2014 en zo gaan we gewoon werken." Dat je het verplicht dat ze een deel van hun tijd besteden aan het communicatief maken van de organisatie. Communiqueer over het thema waarop je zit. Misschien ben ik wat te plat.

IB: Misschien voor de gemeente wel, ze zijn daar wat softer.

PH: Tsja, je kunt ook in een hutje op de hei zitten en er holistisch over nadenken.

IB: Ja, dat kan.

PH: Ik wil nog wel even toelichten. Ik denk wel dat het werk leuker wordt, want je bent veel meer bezig met advisering en ondersteuning in plaats van dat je stukjes

aan het tikken bent.

IB: Hoe weet jij dat mensen dat leuker vinden?

PH: Goed punt, dat weet ik niet. Dat zegt meer wat over mijzelf.

IB: Ja.

PH: Maar laat ik het anders zeggen. Ik ben lid van de beroepsvereniging Logeon en een terugkerend thema is daar: ik word niet serieus genomen en we worden pas achteraf aan tafel gevraagd. En ik denk dat als je minder tijd besteed aan knippen, plakken en tekstjes maken en meer aan advisering dat je dan een voornamere rol krijgt.

IB: Oké, zoals ze bij veel overheidsorganisaties factor-C toepassen bijvoorbeeld.

PH: Dat ken ik niet.

IB: Dat houdt in dat communicatie al betrokken wordt wanneer het beleid gemaakt wordt. Met de gedachte “Kunnen we hier later wel over communiceren, of slaat het beleid nergens op. “

PH: Ja, en daar gaat het om. Ik chargeer het nu, maar als je veel bezig bent met stukjes schrijven houdt je geen ruimte over om na te denken over de organisatieontwikkeling en aanhaken bij de juiste mensen. Dat is het gevaar als je heel erg in de uitvoering denkt.

IB: Op zo'n manier kun je niet strategisch bezig zijn.

PH: Nee. Dus zo'n platform werkt ook heel erg bij de professionalisering van zo'n afdeling. Mits je dat dus inzet met elkaar. En je moet natuurlijk ook mensen hebben die het kunnen en ook leuk vinden om het te doen. Ik ken ook mensen die zijn heel goed in het maken van middelen. Die gaan nooit strategisch nadenken, daar is ook niks mis mee. Maar de vraag is of je die mensen nog nodig hebt als je zo'n platform hebt. Waarom zou je dan nog webredactie nodig hebben, als iedereen zelf alles kan plaatsen.

IB: Nou extern dat zou ik niet laten doen door andere..

PH: Nee, intern, intern.

IB: Nee, dat is dan niet meer nodig inderdaad. Onze webredactie gaat ook steeds minder doen intern.

PH: Dat is ook exact de bedoeling. Als het programma gelanceerd wordt, dan communiceert de directeur daar zelf over. Dan hoeft een communicatieadviseur niet meer te vertellen hoe je dat het beste kunt framen. Dat doet diegene dan gewoon zelf. en het werk verdwijnt niet voor communicatie en de webredactie. Het krijgt alleen een andere invulling.

IB: Dus meer monitoren in plaats van het herschrijven van belabberde teksten.

PH: En meer framen.

IB: Je zei net ook dat winkwaves niet zo'n goede tool is, waarom vind je dat?

PH: Nou, niet dat het slecht is, dat bedoelde ik niet. Maar meer dat je een tool op zich niet kunt beoordelen.

Je kunt het alleen beoordelen op basis wat je ermee wilt bereiken.

IB: En of het bij de organisatie past.

PH: Ja, en met het idee wat ik net vertelde voor handhaving, dat zou bij deze tool niet passen. Maar er zit volgens mij wel een wiki in. En dat zou voor economische zaken wel weer passen. Ik heb laatst de meeste tools bekeken die er nu zijn, en ik vond dit best een krachtige tool. Het heeft veel functies en redelijk gelikt. Een paar dingen vond ik niks. Zoals die horizontale navigatie, die snapten we echt niet. Het zou onderzocht zijn, maar we snapten het echt niet. En ik vond het ook echt lelijk. Dus ik hoop dat jullie er een design overheen hebben gegooit, want ik vond het echt spuglelijk.

IB: We hebben ondertussen een aangepast design. Maar bij Winkwaves zitten geen echte designers, dus echt prachtig is het nog steeds niet.

PH: Dat is geen factor in wel of geen adoptie. Maar het helpt wel als je iets hebt wat er overzichtelijker uitziet en wat volgens de norm is van wat je buiten ziet.

IB: Dat verschilt ook wel weer per organisatie. Zitten je mensen nog steeds op startpagina, of doen ze wat hippere dingen? Ik denk dat dat wel uitmaakt.

PH: Dat ben ik met je eens. Als tool zelf is het ok.

IB: Dat komt er niet van harte uit.

PH: Nee, het is ook een beetje lullig want ik heb René hoog zitten. Het zijn ook echt wel slimme lui. Ik ben zelf gewoon heel erg gevoelig voor vorm en design. Dus dat helpt dan niet. En het is gewoon een platform, het is uitwisselbaar. Als je het vergelijkt met wat we bij KPN hebben is dat vergelijkbaar. Er zit weinig onderscheiding in, dus daardoor vallen vooral de dingen op die een beetje raar zijn. Ik ben overtuigd van de kwaliteiten van René. Kun je hier wat mee denk je?

IB: Ja, dat lijkt me wel.

- Opname stopt -

