



Het Nieuwe **Werken**

In Edam-Volendam



Gemeente
**EDAM
VOLENDAM**

Ondernemend en betrokken.

Edam-Volendam gaat aan de slag met het Nieuwe Werken, omdat zij gaat voor een excellente dienstverlening. Doelstelling is een moderne, excellente dienstverlening. Excellentie is nooit een status quo, maar een continu proces van werken aan verbetering. Een proces van voortdurend je hoofd boven het maaiveld willen uitsteken. Excellent willen zijn betekent lef hebben, durven innoveren.

Excellente dienstverlening is ervoor zorgen dat alles intern zo geregeld is, dat de organisatie en haar medewerkers structureel een uitzonderlijke klantbeleving bieden. Het Nieuwe Werken helpt ons deze excellente dienstverlening intern te organiseren.

Wil en moet de gemeente Edam-Volendam inspelen op de toekomstige ontwikkelingen en is Het Nieuwe Werken daarvoor een geschikt middel?

Het antwoord op de eerste vraag is heel duidelijk: JA! De wereld om ons heen verandert in snel tempo. Er is aan afnemende zekerheid rond de taken die we uitvoeren. We dienen steeds duidelijker te stellen hoe wij ons willen positioneren in samenwerkingsverbanden. Er is een steeds groter wordende wederzijdse afhankelijkheid ten aanzien van onze partners. De samenleving verandert in snel tempo. Al deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de moderne arbeidsorganisatie. Wij willen mee in de ontwikkelingen om de dienstverlening op het door de inwoners gewenste niveau te kunnen aanbieden. Om in te kunnen spelen op veranderingen en verwachtingen waar te kunnen maken is het belangrijk dat de organisatie van buiten naar binnen denkt. De organisatie gaat voor excellente dienstverlening. Om dat te kunnen bereiken, is een doelbewuste strategie nodig.

Het Nieuwe Werken biedt de kans om de organisatie wendbaar (agile) te maken, zodat op ontwikkelingen kan worden ingespeeld wanneer deze zich voordoen. De drie aspecten die de pijlers vormen voor Het Nieuwe Werken zijn de bricks, bytes and behaviour.

- Bricks: huisvestings- en facilityaspecten;
- Bytes: het gebruik van (nieuwe) technologie (hardware en software);
- Behaviour: beslaat naast de gedragsaspecten HRM in brede zin, resultaat is structureel een uitzonderlijke klantbeleving kunnen bieden.

De succesbepalende factor van het Nieuwe Werken is **behavior**, dat betekent voor ons een bewuste manier van werken die past bij onze kernwaarden **verbinden, vertrouwen, wendbaarheid en leiderschap**. Ons Nieuwe Werken in Edam-Volendam leidt tot meer werkplezier voor de medewerkers en een prettige, professionele dienstverlening voor onze klanten.

Onze kernwaarden

Verbinden: door **omgevingsbewust** te zijn en van **buiten naar binnen** te denken en door **interactief** en **participatief** te werken. Door **integraal** te denken, loyaal **samen te werken** aan hetzelfde resultaat en verkokering tegen te gaan. Door steeds op zoek te gaan naar de juiste balans tussen burgervriendelijkheid en doelmatigheid. Door met verve de **ambassadeursrol** namens de gemeente te vervullen.

Leiderschap: door een **betrouwbaar** anker te zijn voor de samenleving. Door **daadkracht** te tonen als lastige besluiten genomen moeten worden. Door **slagkracht** te laten zien als het op het oplossen van problemen aankomt. Door **professioneel** en **integer** te handelen, ook onder moeilijke omstandigheden.

Wendbaar: door in staat te zijn **snel** in te spelen op veranderende (maatschappelijke) omstandigheden, **vooruit te denken** en bezig te zijn met de toekomst. Door het **resultaat belangrijker** te vinden dan de weg waarlangs dat wordt behaald.

Vertrouwen: door de samenleving en elkaar **verantwoordelijkheid** te geven en **ruimte** te laten om die waar te maken. Door het **afleggen van verantwoording** serieus te nemen. In aanvulling hierop:

vertrouwen betekent **vrijheid**. Deze vrijheid kan gegeven worden wanneer de verantwoordelijkheid genomen wordt.

Edam-Volendam nu en straks

Vanuit het hier en nu	Vanuit ons wensbeeld voor de toekomst
Lokale binding	Betrokken
Nuchter: verandering moet nut hebben	Ondernemend
Trots op de eigen omgeving	Leiderschap
Dynamisch (ad hoc)	Vertrouwen
Waarde hechten aan normen en waarden	Wendbaarheid
Conservatief (vanuit hier en nu handelen)	Verbinding
Degelijk	Koersvast
	Flexibel

Wat is ons ambitieniveau voor wat betreft Het Nieuwe Werken?

Er zijn verschillende scenario's te bedenken van het gewenst ambitieniveau, we noemen er drie:

1. Werken aan een goed resultaat

In dit scenario volgen we de autonome ontwikkelingen zonder weinig extra ambitie. In dit scenario zetten we in op enige ontwikkeling op de behaviouraspecten, doorontwikkelen van de digitalisering op technisch gebied en behouden van de huidige huisvesting. Deze ontwikkelingen zullen door de veranderingen in de maatschappij en de verwachtingen die onze klanten van ons hebben sowieso al op ons af komen en in de meeste gevallen doorgevoerd moeten worden. Een voorbeeld hiervan is het faciliteren van thuiswerken: de VNG heeft al uitgedragen dat gemeenten in principe thuiswerken dienen te faciliteren. In dit scenario volgt de gemeente de ontwikkelingen en voert de ontwikkelingen door wanneer deze zich voordoen.

2. Samen werken aan een beter dan goed resultaat

Dit scenario houdt in: Ontwikkelen van de behavioraspecten, doorontwikkelen van de digitalisering op technisch en organisatorisch gebied en faciliteren van de huisvestingswensen met een ingroeimodel van circa vijf jaar. In dit scenario gaan we verder dan het volgen van de autonome ontwikkelingen en kunnen we doen wat nodig is om een excellente dienstverlening te bereiken. We gaan namelijk ook planmatig de digitalisering doorontwikkelen (o.a. meer digitaal aanvragen, volgen en afhandelen), versterken van de interne organisatie (o.a. gerichte training in van buiten naar binnen denken) en het ontwikkelen van een huisvesting (o.a. plan voor huis van de gemeente) waarmee een excellente dienstverlening kan worden geleverd. De burger staat centraal bij alle keuzes die omtrent de te implementeren maatregelen worden gemaakt, dit betekent dat houding en gedrag afgestemd zijn op de gewenste dienstverlening. De medewerker heeft een open, meedenkende, communicatieve houding en is gericht op de kwaliteitsbeleving van de excellente dienstverlening.

3. Koplopergemeente worden op het gebied van Het Nieuwe Werken

Als het gaat om het doorontwikkelen van alle aspecten (bricks, bytes and behaviour) dan streven we in dit scenario naar volledig zelfstandige pro-actieve medewerkers die in principe los van welke huisvesting dan ook volledig (100%) plaats- en tijdonafhankelijk werken. We willen horen bij een van de gemeenten die op dit moment al koploper zijn voor wat betreft Het Nieuwe Werken en willen in principe nog een stapje meer zetten dan zij al hebben gedaan.

Welke koers wordt geadviseerd?

Het eerste scenario biedt te weinig ontwikkelmogelijkheden om excellente dienstverlening te kunnen opzetten. Het derde scenario is juist weer te ambitieus als het gespiegeld wordt met de huidige situatie in Edam-Volendam. Wij streven meer naar een koplopperspositie op het gebied van **excellente externe dienstverlening** en minder naar een koplopperspositie op het gebied van Het Nieuwe Werken / excellente interne dienstverlening. Het advies van de projectgroep Naar een moderne dienstverlening is dan ook te kiezen voor scenario 2. In de inleiding is beschreven welke ontwikkelingen op ons afkomen. Wij willen graag anticiperen op deze ontwikkelingen in plaats van dat we erdoor overvallen worden. Ook zijn wij een unieke gemeente en willen we met behoud van onze sterke punten doorontwikkelen naar een gemeente met de kenmerken betrokken, ondernemend, leidend, betrouwbaar, wendbaar, verbonden, koersvast en flexibel. Binnen scenario 2 is het realistisch dat we binnen een termijn van 5 jaar ook daadwerkelijk de kenmerken van de organisatie passend maken bij onze ambities op het gebied van dienstverlening.

Het vervolg

Dit document wordt na goedkeuring van de stuurgroep doorgeleid ter bespreking in de Bijzondere Ondernemingsraad. Nadat zij het onderwerp hebben besproken, kan het stuk ter opiniëring aan het college aangeboden worden. Vervolgens kan de gemeenteraad het stuk toegezonden krijgen.

Fase 1 is met het aanbieden van dit document afgerond, we hebben de volgende vraag beantwoord: Wil en moet de gemeente Edam-Volendam inspelen op de toekomstige ontwikkelingen en is Het Nieuwe Werken daarvoor een geschikt middel?

De volgende fases zien er als volgt uit:

fase 2 'Welke veranderingen zijn nodig?'

fase 3 'Met welke maatregelen willen we onze doelen bereiken?'

fase 4 'Hoe komen we tot de gewenste verandering?'

Wat kunnen we doen op de korte termijn vanuit het Nieuwe Werken?

In de volgende fases van het project Het Nieuwe Werken kunnen we de volgende thema's gaan uitwerken:

- het nieuwe samenwerken (andere rol leidinggevenden, resultaatafspraken, thuiswerken, digitaal samenwerken)
- doorontwikkeling digitalisering (tijd- en plaatsafhankelijk werken)
- fit op het werk (gezondheidsbevorderende initiatieven, zoals lunchwandelen en meer bewegen stimuleren)
- faciliteren van een gebouw waarin het fijn werken is (voldoende vergaderlocaties, doucheruimte, stilteruimtes, open ruimtes met werkplekken en al dan niet een eigen vaste werkplek (met de link naar een betere bureaubezetting).

Deze thema's zijn bij het tot stand komen van dit document geselecteerd naar aanleiding van een uitvraag in de organisatie en een analyse van de reacties.

Welke zaken pakken we op de middellange termijn op in samenhang met onze ambities op dienstverlening en huisvesting?

In onze gemeente staat de excellente dienstverlening aan de inwoner centraal. Vanuit het project Dienstverlening zullen dan ook aanbevelingen komen voor het optimaal inrichten van de organisatie ten behoeve van de dienstverlening. Tevens is er een grote link met het project Huisvesting. In het najaar wordt een samenhangend voorstel gepresenteerd.

Bijlage 1

Wat is het Nieuwe Werken in het algemeen (dus niet specifiek Edam-Volendam's)?

Het Nieuwe Werken (#HNW) wordt vaak omschreven als plaats- en tijdonafhankelijk werken door kenniswerkers. Aanvankelijk is dit concept gestart vanuit de ICT sector. Microsoft heeft de term 'Het Nieuwe Werken' geïntroduceerd en is ook vandaag de dag nog een van de voorlopers op dit gebied. Uitgangspunt was dat kenniswerkers altijd en overal toegang tot relevante informatie moeten kunnen hebben.

Mede ingegeven door nieuwe trends omvat Het Nieuwe Werken inmiddels veel meer dan alleen het realiseren van ICT oplossingen. Het staat voor een andere manier van denken over organiseren van het werk en heeft daarmee invloed op tal van aandachtsgebieden als leiderschap, samenwerken en organisatiecultuur.

Belangrijke kenmerken van het Nieuwe Werken

1. De aansturing van medewerkers wordt meer gebaseerd op vertrouwen en vindt minder vanuit control plaats. Dit vraagt om [anders sturen en leidinggeven](#) en een '[Projectmanager Nieuwe Stijl](#)'.
2. Sturing op resultaat in plaats van aanwezigheid. Door flexibel en op afstand te werken is eigenlijk alleen de output van medewerkers meetbaar. De input (bijvoorbeeld het aantal gewerkte uren) is veel minder zichtbaar.
3. Meer vrijheden voor medewerkers om hun werk qua tijden, locatie en werkwijze in te vullen op de manier die hen zelf het meest geschikt lijkt. Dit betekent dus ook minder procedures en regels rondom arbeid.
4. Ondersteunende faciliteiten om Het Nieuwe Werken mogelijk te maken. Daarbij valt te denken aan ICT toepassingen, flexplekken en (tele)communicatiemiddelen.

Voordelen van Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken kent diverse voordelen. Hieronder komen enkele veel genoemde voordelen aan de orde:

1. Het Nieuwe Werken kan leiden tot betere bedrijfsresultaten en een hogere arbeidsproductiviteit. Hiermee ook een kwaliteitsverbetering in de dienstverlening.
2. Het Nieuwe Werken maakt diverse [kostenbesparingen](#), zoals besparing van kantoorruimte, reiskosten en printkosten mogelijk.
3. De reisinspanningen (o.a. reistijd) van medewerkers nemen af. Het Nieuwe Werken maakt reizen minder noodzakelijk en biedt mogelijkheden om files te mijden door buiten de spits te reizen.
4. Het Nieuwe Werken is een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde voor potentiële nieuwe medewerkers. Door de flexibiliteit in werktijden en -locaties, kunnen medewerkers zelf bepalen wanneer en waar zij werken. Zodoende hebben medewerkers ook de balans tussen werk en privé in eigen hand.
5. Meer plezier in het werk.

Kritiek op Het Nieuwe Werken

De (on)zin van Het Nieuwe Werken blijft punt van discussie. Vanuit verschillende invalshoeken wordt er [gewaarschuwd voor Het Nieuwe Werken](#).

Veel genoemde kritiekpunten

1. Het Nieuwe Werken is een hype die door ICT leveranciers en adviesbureaus wordt gepredikt om producten en diensten te vermarkten. Voor sommige organisaties wordt Het Nieuwe Werken een doel op zich in plaats van een middel om zaken slimmer te organiseren.
2. Echt harde cijfers en gedegen onderzoeken naar de voordelen van Het Nieuwe Werken zijn er nauwelijks.
3. Flexibiliteit en de 24/7 bereikbaarheid leveren juist extra druk op voor medewerkers. Zij zijn immers altijd en overal online en op de hoogte van zaken. Daarmee is het risico om veel meer tijd dan voorheen te besteden aan werk aanwezig. Denk bijvoorbeeld aan het checken en beantwoorden van e-mails. Daarnaast kan het vervagen van de scheidslijn tussen werk en privé [praktische problemen](#) met zich brengen.
4. Het Nieuwe Werken wordt door organisaties vooral omarmd om kostenbesparingen door te voeren. De focus ligt meer op het invoeren van kostenbesparende maatregelen en technologieën dan op een andere filosofie over (samen)werken en leidinggeven.
5. Medewerkers ontmoeten elkaar minder vaak. Ondanks de vele digitale contactmomenten kan het daadwerkelijk ontmoeten van collega's als een gemis worden ervaren.

Valkuilen en knelpunten in de praktijk

Het Nieuwe Werken goed in de praktijk brengen valt nog lang niet mee. Er zijn verschillende factoren te noemen die écht anders werken in de weg staan:

1. [Managers hebben moeite hun op controle gerichte stijl los te laten](#). Leidinggeven op afstand roept bij sommige managers de angst op dat medewerkers er buiten hun gezichtsveld de kantjes vanaf lopen.
2. Het Nieuwe Werken is (technisch) al een hele tijd mogelijk. Voordat we daadwerkelijk op een andere manier gaan organiseren en samenwerken is eerst een andere mindset nodig, [een paradigmashift bij zowel managers als professionals](#).
3. Fysieke barrières
Waarbij het gaat om geografische afstand en verschillende tijdzones, die vaak gepaard gaan met technische tekortkomingen.
4. Sociaal-culturele drempels
Zo'n drempel is bijvoorbeeld een sterk hiërarchische organisatie. Of ineffectieve incentives, die niet de juiste mensen aanzetten tot actie. Of nog simpeler: men mist het gesprekje bij het koffiezetapparaat.
5. Contextuele barrière
Hier gaat het om het afstemmen en begrijpen van kennis die afkomstig is van collega's met andere disciplines, niveaus en specialismen. Bijvoorbeeld om uitwisseling van kennis tussen

afdelingen of divisies van organisaties. Iedereen praat en denkt in zijn eigen 'taal' over een onderwerp. Kortsluiting op dit vlak maakt het soms moeilijk om adviezen toe te passen.

6. Tijdgebrek

Kenniswerkers hebben vaak domweg de tijd niet om hun inzichten voortdurend te delen. Maak dan eerst eens duidelijk wie medewerkers in je organisatie over welke onderwerpen kunnen raadplegen. Soms zul je beslissingsbevoegdheden moeten verhelderen of bevoegdheden opnieuw moeten definiëren, om het beroep op specifieke kenniswerkers te verminderen en dat op anderen te vergroten.

Tot slot blijft [de vrijheid om de arbeidsorganisatie anders in te richten](#) uiteindelijk bij de ondernemer/het bestuur liggen. Daarmee komen we op het thema van innovatief organiseren.

HNW en vernieuwing van de organisatie

Om grotere zelfstandigheid en verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen zijn aanpassingen in organisatieontwerp en wijze van sturing belangrijk. De opkomst van de nieuwe media vergemakkelijkt dit proces.

Innovatief organiseren

- Platter, minder controles en regels. [Meer ruimte voor zelfsturing](#). De sturing wordt beperkter maar op dat beperkte gebied duidelijker en strakker. De spanningsbalans tussen zelforganisatie en sturing wordt aldus sterker geprofileerd.
- Onderdelen kennen een grotere zelfstandigheid en hebben goed zicht op hun resultaten en hun klanten. In grotere organisaties huldigt men het principe van 'Klein binnen Groot', anders geformuleerd: de menselijke maat wordt gecultiveerd.

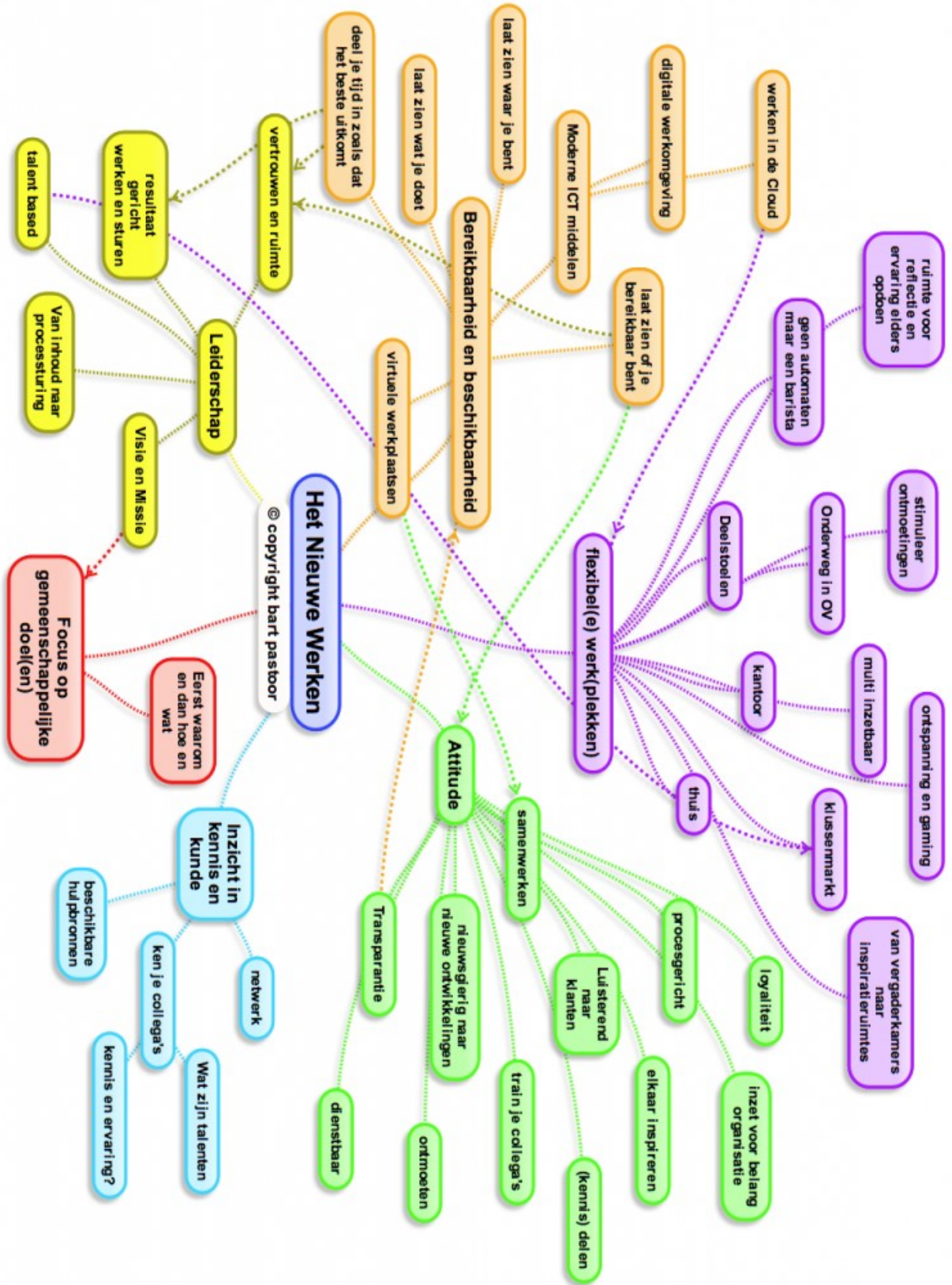
De combinatie van innovatief organiseren en HNW

Een kenmerk van Het Nieuwe Werken is het gebruik van ICT- en online hulpmiddelen. Dit kenmerk samen met de grotere zelfstandigheid van de medewerkers zijn drijfkrachten naar een andere manier van organiseren, ook wel eens Organisatie 3.0 genoemd. Co-creatie en cloud computing, Facebook en flexkantoren, Twitter en thuiswerken. Social networks, Spaces en Seats2meet. Overall om ons heen duiken verschijnselen op die niet meer passen in het traditionele organogram. Het [Nieuwe Organiseren](#) kondigt zich aan.

[Organisatie 3.0](#) heeft zijn wortels in [organisatievormen](#) waarin autonomie en zelfsturing belangrijke factoren zijn. Deze wijze van organiseren is gericht op het cultiveren van menselijke vermogens als:

- Co-creatie & zelforganisatie. Medewerkers nemen verantwoordelijkheid om een optimale bijdrage te leveren aan organisatieresultaten. Potentiële talenten worden beter benut.
- Eigenaarschap & Ondernemerschap. Medewerkers zetten zich gemotiveerd in om waarde te creëren voor klanten
- Creativiteit & innovatie. Er worden creatieve oplossingen verzonnen voor oude en nieuwe problemen. Er is innovatiedrang.

(bron: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/nieuwe-werken>, laatst geraadpleegd 6 juni 2016)



Bijlage 2

Bricks, Bytes and Behaviour

Bricks: huisvesting- en facilityaspecten, met als belangrijkste kenmerken:

- een huisvestingsconcept gericht op flexibel werken;
- een inspirerende kantooromgeving ingericht als ontmoetingsplek en thuishonk;
- werkplekken ingericht volgens het principe van ‘activiteitgerelateerd werken’;
- een open netwerkomgeving waarbij fysiek ruimte wordt gecreëerd om de ‘buitenwereld’ naar binnen te halen.

Bytes: het gebruik van (nieuwe) technologie (hardware en software), met als belangrijkste kenmerken:

- gebruik van laptop en smartphone om plaatsonafhankelijk en virtueel te kunnen werken;
- slim vergaderen door gebruik van web-conferencing;
- de inzet van web 2.0-software voor werkdoeleinden;
- real-time beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie voor iedereen (‘share unless’);
- technologie die zich aanpast aan de gebruiker (in plaats van andersom).

Behaviour: beslaat naast de gedragsaspecten HRM in brede zin, met als belangrijkste kenmerken:

- Intern de zaken zo regelen dat de medewerkers structureel een uitzonderlijke klantbeleving kunnen bieden, dat kan in technische zin bijvoorbeeld door:
 - faciliteren van plaatsonafhankelijk werken/thuiswerken;
 - autonomie voor medewerkers en maximaal delegeren van besluitvorming: empoweren van de medewerkers om binnen deze autonomie te kunnen excelleren.;
 - situatieonafhankelijk anticiperen op verschillende werkstijlen en persoonlijkheden;
 - projectmatig werken in (informele) tijdelijke communities;
 - balans tussen vertrouwen en regelruimte enerzijds en controle en regels anderzijds: de balans tussen het geven van vrijheid en het nemen van verantwoordelijkheid;
 - ‘allround’ rollen in plaats van vastomlijnde functies: meer generalistisch werken en het laten verdwijnen van de ‘grijze gebieden’ tussen taakvelden;
 - maatwerk in arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden
 - open, transparant, communicatieve houding richting de klant
- (Bron: Baane, 2011, Het Nieuwe Werken ontrafeld)