



HET NIEUWE WERKEN: VAN BEKNIBBELEN NAAR RICHTING EN RUIMTE GEVEN

Mark Huijben en Maik van Veldhoven

HET NIEUWE WERKEN: VAN BEKNIBBELEN NAAR RICHTING EN RUIMTE GEVEN

Door Mark Huijben en
Maik van Veldhoven

Veel publieke organisaties hebben inmiddels een vorm van Het Nieuwe Werken ingevoerd. Toch werkt dit in de praktijk niet optimaal. Vaak gaan twee dingen mis. Ten eerste wordt het te veel ingestoken als besparing op facilitaire kosten door strak te sturen op het aantal werkplekken, overleg- en vergadervoorzieningen. Dit resulteert in klachten van medewerkers over onrustige werkplekken, concentratieverlies en een tekort aan ruimten om te overleggen en te bellen. Te veel beknibbelen op voorzieningen is niet verstandig. Zeker wanneer je bedenkt dat de totale apparaatskosten van een ambtenaar gemiddeld ruim 91.000 euro per jaar bedragen¹. Het grootste deel gaat op aan de loonsom en slechts 5% betreft huisvestingskosten. Daar valt dus weinig op te besparen, terwijl maatregelen al wel snel ten koste gaan van medewerkers.

Ten tweede wordt te weinig gekeken met een brede blik: welke doelen willen we realiseren? Welke manier van werken past daarbij? Pas als die vragen beantwoord zijn, wordt duidelijk wat voor huisvesting en bedrijfsvoering gewenst zijn.

In dit artikel bieden we een concrete aanpak om het werkconcept te optimaliseren, waarbij de doelen en resultaten van de organisatie centraal staan. Hierbij baseren we ons op onze ervaringen vanuit Vensters, een jaarlijkse benchmark onder ruim honderd publieke organisaties, en op de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie.

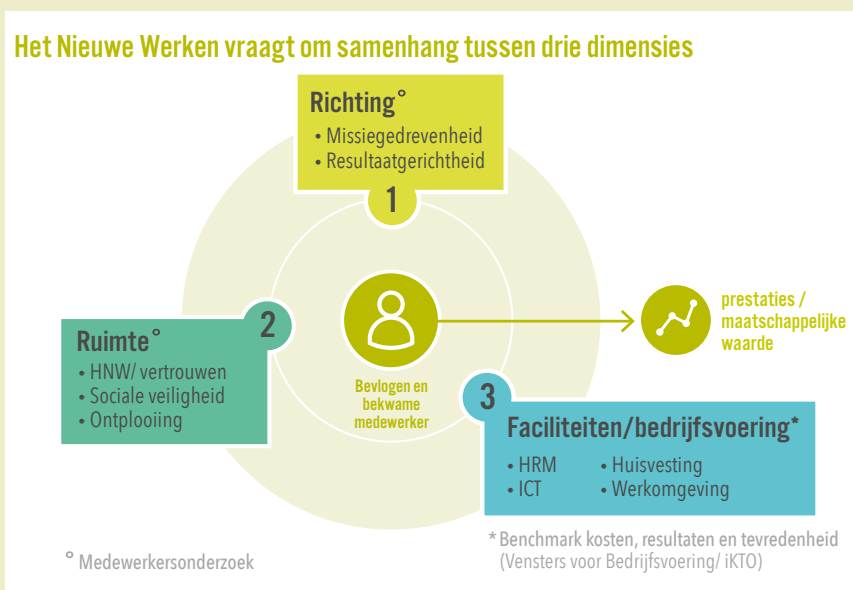
1 Vensters voor Bedrijfsvoering 2018 (cijfer over 2017). Het betreft het gemiddelde van de deelnemende waterschappen en gemeenten in dit jaar.



Hoe meer richting de
medewerker meekrijgt,
hoe meer ruimte hem
gegeven kan worden

Het Nieuwe Werken vraagt om samenhang tussen drie dimensies

Onze visie op een optimaal werkconcept is samen te vatten in het volgende model. Drie organisatieaspecten moeten daarin met elkaar matchen.



Hoe zou het moeten werken?

De *bekwame en bevlogen medewerker* staat centraal, vanwege het arbeids-intensieve primair proces van veel publieke organisaties. Hoe meer richting de medewerker meekrijgt (dimensie 1), hoe meer ruimte hem gegeven kan worden (dimensie 2). Er is dan bijvoorbeeld minder controle en sturing op aanwezigheid nodig. De dimensies 1 en 2 zijn beide aspecten van de organisatiecultuur. Pas als deze twee dimensies ingevuld zijn, kan worden bepaald welke huisvesting, faciliteiten en bedrijfsvoering de medewerkers nodig hebben (3). Deze drie aspecten dienen met elkaar te matchen. Zo zijn bij sturen op aanwezigheid

meer werkplekken nodig dan wanneer medewerkers veel thuiswerken. Het managen van dit samenspel vraagt om stimulerend leiderschap, om managers die het brede perspectief van de organisatie voor ogen houden. Hierna lichten we de dimensies kort toe.

DIMENSIE 1: RICHTING VOOR DE MEDEWERKER

De centrale vraag is hier: hoeveel richting krijgt de medewerker door missiegedreven en resultaatgericht te werken? Veel finalisten bij de Beste Overheidsorganisatie hebben programma's waarin medewerkers nadrukkelijk worden betrokken in dit proces, zodat de missie geen papieren tijger blijft.

DIMENSIE 2: RUIMTE VOOR DE MEDEWERKER

Hoe meer richting de medewerker krijgt, hoe meer ruimte hem gegeven kan worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om de vrijheid om thuis of elders te mogen werken of op een ander tijdstip. Dit is zeer bepalend voor de faciliteiten die de medewerker nodig heeft.

Wordt gestuurd op aanwezigheid of op vertrouwen? We zien hierin grote verschillen tussen publieke organisaties. Sommige hanteren nog een prikklok (zelfs inklokken bij thuiswerken komt voor), andere hebben vrijwel alle controle-middelen laten vallen. Een voorbeeld daarvan is waterschap Aa en Maas, dat we hierna behandelen. Daarnaast is ook het gedrag van medewerkers te sturen. Wanneer op dinsdag en donderdag het kantoor overvol is, zou je overleggen ook op een andere dag kunnen plannen.

DIMENSIE 3: FACILITEITEN EN BEDRIJFSVOERING

Faciliteiten en bedrijfsvoering moeten aansluiten op de wijze waarop de medewerkers hun werk willen doen, dus op de twee hiervoor genoemde cultuur-dimensies. Het gaat hier om alle in de afbeelding genoemde onderdelen, van werkplek tot vergadervoorzieningen tot de HRM- en ICT-ondersteuning. Faciliteiten bestaan uit een materieel deel (huisvesting, werkomgeving, ICT) en een personeel deel (advisering, ondersteuning, control). Vaak wordt veel strakker gestuurd op het materiële deel dan op het personele deel. Ten onrechte, want de

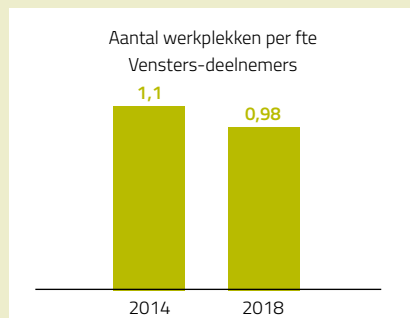
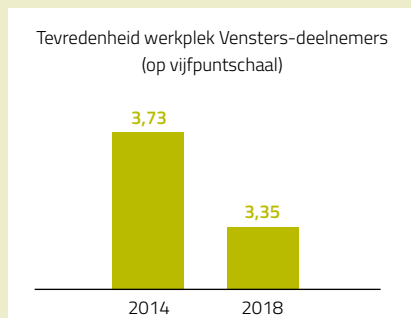
kosten van het materiële deel zijn namelijk relatief beperkt in vergelijking met het personele deel. En juist het personele deel blijkt vooral een kwestie van goed organiseren. Dan kan met een beperkte omvang van deze overheadfuncties, maar wel boven een bepaald minimum, een goede kwaliteit geboden worden (Huijben, *Overhead gewaardeerd*, proefschrift, 2011).

Monitoren als basis voor beleid

Voor het formuleren en monitoren van beleid is het belangrijk om het geheel van de dimensies op de voet te volgen. De cijfers en reacties van medewerkers zijn daarvoor een goede basis. Een medewerkerstevredenheidsonderzoek biedt inzicht in de dimensies 1 en 2; dimensie 3 kan in beeld worden gebracht met Vensters voor Bedrijfsvoering. Dit omvat een intern klanttevredenheidsonderzoek (iKTO) naar de faciliteiten en bedrijfsvoering en een benchmark van kosten en resultaten van de bedrijfsvoering.

Mismatch leidt tot klachten

Vanuit Vensters/Internetspiegel peilen wij jaarlijks de tevredenheid van vele tienduizenden medewerkers over de faciliteiten en bedrijfsvoering. De conclusies bevatten een aantal belangrijke rode draden. Steeds meer organisaties gaan over naar een flexibel kantoorconcept, waardoor het gemiddeld aantal werkplekken per fte afneemt. Tegelijk daalt ook de tevredenheid over de werkplek.



Medewerkers hebben meer behoefte aan rustige werkplekken. Concentratie is een veelvoorkomend probleem in de kantoortuinen, net als het kunnen voeren van een vertrouwelijk gesprek, persoonlijk of telefonisch. Ook is er behoefte aan meer vergader- en overlegruimten. Verder scoort het binnenklimaat matig, zelfs in de mooiste en nieuwste kantoren (gemiddeld een 2,9 op een 5-puntsschaal²). Veel publieke organisaties hebben flink geïnvesteerd in ICT-voorzieningen, wat ook blijkt uit de toenemende kosten per te servicen medewerker. En hoewel het niveau over het algemeen vrij hoog ligt, valt er nog veel te verbeteren. Vooral vanwege de toenemende afhankelijkheid van ICT-middelen.

De genoemde klachten hebben niet alleen te maken met de faciliteiten op zich, maar ook hoe ermee omgegaan wordt. Zo maken werkgevers thuiswerken deels mogelijk, maar werpen ze ook drempels op. Vaak zit daar enige angst achter: "Als ze hier zitten, kan ik tenminste zien dat ze werken." Terwijl dat nog maar de vraag is, want veel medewerkers blijken zich niet zo goed te kunnen concentreren op kantoor. Met name wanneer ze geen eigen werkplek hebben. De vraag is dan ook: geeft de organisatie wel voldoende richting aan de medewerkers? Is het daadwerkelijk nodig om hen op kantoor te laten komen, om er zeker van te zijn dat ze werken? Of kan de missiegedrevenheid van medewerkers worden verhoogd, bijvoorbeeld – zoals veel van de finalisten bij de Verkiezing Beste Overheidsorganisatie doen – door hen meer mee te nemen in dit proces?

Nu leidt de mismatch vaak tot klachten die worden neergelegd bij de aanbieders van de faciliteiten. Dat kan deels terecht zijn. Wanneer medewerkers klagen over geluidsoverlast op de werkplek, te weinig bel- en overlegruimten, ligt het voor de hand om daar wat aan te doen. Maar de facilitaire of ICT-afdeling kan het vaak niet alleen oplossen. Een belangrijke vraag voor het lijnmanagement is: hoe willen we hier werken? Het antwoord bepaalt in hoge mate of de medewerkers tevreden zijn over de faciliteiten en of er überhaupt voldoende werkplekken zijn. Wanneer je de vrijheid hebt om thuis aan een rapport te werken, zul je je minder snel ergeren aan een wat onrustige werkplek op kantoor of aan het binnenklimaat. Uiteraard is thuiswerken niet bij alle functies mogelijk, zoals bij balie-functies.

2 Bron: Vensters voor Bedrijfsvoering 2018.

Voorbeelden van mismatches

Een van de organisaties uit ons onderzoek had een flexibel werkconcept ingevoerd, maar medewerkers mochten niet thuiswerken. De organisatie hield wel een strakke verhouding aan tussen het aantal werkplekken en het aantal medewerkers van circa 0,7. Gevolg: in het iKTO-onderzoek waren er veel klachten over productieverlies door het zoeken naar een werkplek en naar overlegruimten. Diverse medewerkers gaven aan dat ze zich hadden ziek gemeld wanneer ze niet helemaal fit waren. Ze waren wel fit genoeg om thuis wat te doen, maar dat mocht niet.

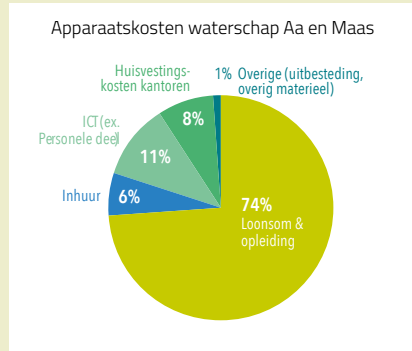
Een andere organisatie had bezuinigd op het meubilair. Hoewel dit amper tot besparingen leidt – meubilair kun je in acht jaar afschrijven, leidde het wel tot klachten, zoals rugproblemen. Weer een andere organisatie had beknipt op ICT-voorzieningen. En ook dat was terug te zien in lage iKTO-scores en veel klachten over te kleine schermen, langzame computers en onvrede over de beschikbaarheid van laptops en tablets.

Loonkosten verreweg de grootste component

Besparen op huisvestingskosten wordt vaak als voordeel van het flexibel kantoorconcept genoemd. Deze huisvestingskosten vormen echter maar een klein onderdeel van de totale apparaatskosten. Verreweg de meeste middelen gaan op aan de loonsom. Het is dus vooral belangrijk dat de medewerker zijn werk goed kan doen, geconcentreerd en met voldoende overlegruimten.

Hierna tonen we de opbouw van de apparaatskosten³ van waterschappen die in 2018 sectorbreed deelnamen aan Vensters voor Bedrijfsvoering. Het personele deel (loonsom en inhuur) bedraagt 86% daarvan, 8% gaat op aan ICT-kosten en slechts 5% aan huisvestingskosten. De verdeling bij gemeenten laat een vrijwel identiek beeld zien.

3 Definitie apparaatskosten (conform BBV): Alle personele en materiële kosten verbonden aan het functioneren van de organisatie. Programmakosten vallen daarbuiten.



Illustratie werkconceptmodel: waterschap Aa en Maas

We illustreren het werkconceptmodel aan de hand van de Beste Overheidsorganisatie van 2018, waterschap Aa en Maas. Deze organisatie biedt haar medewerkers veel ruimte en vertrouwen. Ook zijn medewerkers nauw betrokken bij de missievorming, wat voor een belangrijk deel richting geeft aan hun werk. Opvallend is dat Aa en Maas, in tegenstelling tot de meeste andere waterschappen, geen flexibel kantoorconcept heeft. Medewerkers hebben wel veel vrijheid om te werken wanneer of waar ze willen. Elke afdeling heeft zelf mogen bepalen hoe de werkplek eruitziet, wat het beste past bij het werk. Het resultaat verschilt per afdeling: vaste werkplekken, een scrumruimte, flexibele plekken. Daarnaast zijn er veel mogelijkheden om te skypen of via livestream een bestuursvergadering te volgen.

Ja, dit concept resulteert in wat hogere huisvestingskosten. Maar wanneer je rondloopt door het pand, ervaar je rust en ruimte. En de resultaten voor de organisatie als geheel mogen er zijn: een medewerkerstevredenheid van 7,5, een ziekteverzuim dat al jaren onder de 3,5% zit, lage kosten per inwoner, al vier jaar minder stijging dan de inflatie en goede prestaties in het primair proces, zoals het schoonste water.

Medewerkers hebben de vrijheid om thuis te werken en werktijden zelf in te delen, zolang ze de klant goed bedienen, hun werk naar tevredenheid doen en collega's ondersteunen. Tijdschrijven, registratie van werktijden en verlofbrieven zijn afgeschaft. Het functioneringsgesprek heeft plaatsgemaakt voor een waarderingsgesprek en is geen afvinklijst, maar een open gesprek met vooral aandacht voor mogelijkheden. Secretaris-directeur Piet Sennema stelt: "Mensen worden niet ziek van hard werken, maar worden ziek van gezeur. Wij willen een betekenisvolle verbintenis met mensen."

Tegelijk is er veel aandacht voor de missie van de organisatie. Samen met medewerkers is een pragmatisch koersdocument opgesteld, getiteld 'Mooi'. Wat gebeurt er buiten? Hoe gaan wij daar als organisatie mee om? Wat betekent dit voor onze medewerkers? Doel is om te groeien vanuit vertrouwen.

Aa en Maas heeft haar missie vertaald in een vijfjarig waterbeheerplan. Zij werkt aan één sturend proces voor heel Aa en Maas. Daarin zijn programmamanagement, P&C-cyclus en plannen maken op elkaar afgestemd. De prestaties worden met diverse instrumenten gemeten, waaronder de sectorbrede benchmarks vanuit de Unie van Waterschappen, Vensters en Internetspiegel. Daaruit blijkt dat de zuiveringsprestaties behoren tot de beste van Nederland en wijzen op veilige dijken en een robuust watersysteem. Het projectmanagement van de vele projecten wordt afgestemd op de aard van het project: dat varieert van scrum en agile tot integraal projectmanagent. Maar het kan ook een eenvoudige checklist zijn. Verder heeft men veel aandacht voor innovatie. In mei wordt met drie Brabantse waterschappen het platform winnovatie.nl gelanceerd, gericht op ideeënuitswisseling met de buitenwereld.

Waterschap Aa en Maas illustreert veel facetten van het werkconceptmodel: ruimte voor de medewerker, betrokkenheid van medewerkers bij de missie, een bedrijfsvoering die dit ondersteunt en instrumenten waarmee dit gemonitord wordt.

Thuiswerken aan de max?

Thuiswerken heeft volgens het CBS de top bereikt. Een interessante constatering, omdat er nog veel minder wordt thuisgewerkt dan mogelijk is. Slechts 22% van de 8,3 miljoen werknemers en zelfstandigen in Nederland werkt wel eens thuis (CBS, 2017; cijfers over 2015). Zij doen dat gemiddeld slechts 6 uur per week. Dat aantal is al jarenlang vrij stabiel⁴. De natuurlijke grens aan het thuiswerken ligt volgens het Kennisinstituut Mobiliteit veel hoger, tussen de 8 en 16 uur per week.

Het merendeel van de mensen werkt dus gewoon de reguliere kantooruren. Het getal van 16 uur sluit aardig aan op de ervaring van organisaties die veel vrijheid bieden. Daar krijgen medewerkers dan meer mogelijkheden om werk waar veel concentratie voor nodig is (thuis) af te wisselen met werk waar juist veel interactie vereist is (kantoor).

Een relevante vraag is of medewerkers daadwerkelijk productiever worden van thuiswerken. In veel onderzoeken daaromtrent lopen twee zaken door elkaar heen, doordat thuiswerken vaak gezien wordt als onlosmakelijk verbonden met het flexibel kantoorconcept. Over het flexibel kantoorconcept zijn de onderzoeken duidelijk: over het algemeen 'een ramp voor ons brein', zo vat neuropsychiater Theo Compennolle het samen (MT.nl, 24 mei 2017). Ook Harvard Business School (NRC, 26 januari 2019) wijst op de 'constante stroom aan afleiding en geluid' in kantoorruimten. Anderen relateren een flexibel kantoorconcept aan hoger ziekteverzuim, minder arbeidstevredenheid en een lagere productiviteit⁵.

De vraag of je van thuiswerken productiever wordt, staat los van de kantoorruimte. Stanford University constateert een productiviteitstoename van 13% bij onderzoek bij de grootste Chinese reisaanbieder, Ctrip (AD, april 2018).

4 Niet meegeteld zijn de mensen die altijd thuiswerken, bijvoorbeeld met een praktijk aan huis. Dit wordt niet gezien als thuiswerken.

5 De Paoli and Ropo (2015), 'Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work?' In: *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 17 Issue: 1, pp.63-74.
Pejtersen, Feveile, Christensen, Burr (2011), 'Sickness absence associated with shared and open-plan offices – a national cross-sectional questionnaire survey. In: *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*.

Medewerkers konden zich vooral beter concentreren en waren tevredener. Ook Securex constateert een hogere productiviteit en efficiency bij thuiswerkers en een lager verzuim (AD, 11 december 2017).

De relatie tussen leidinggevende en medewerker blijkt daarbij wel cruciaal, aldus Hanna de Vries in haar proefschrift (Erasmus Universiteit Rotterdam, 2 oktober 2018), ook om een potentieel nadeel van thuiswerken te voorkomen. Thuiswerken zou namelijk kunnen leiden tot een afnemende betrokkenheid en vereenzaming. Andere mogelijke nadelen: mislopen van promoties, thuiswerkers zouden harder beoordeeld worden, meer moeite hebben met de scheiding werk-privé en ook de tevredenheid over de thuiswerkplek verschilt (HR Praktijk, december 2016).

Per saldo: thuiswerken heeft voor- en nadelen. Het voorkomen van de nadelen is vooral een kwestie van goed managen én eigen verantwoordelijkheid van de medewerker.

Is het fileprobleem hiermee opgelost?

Nee. Maar thuiswerken helpt wel. Gemiddeld reist een medewerker ruim een half uur per werkdag (CBS, Monitor Transport en Mobiliteit 2016). Daarvan wordt slechts 10% per trein afgelegd, 77% per auto. Opvallend, aangezien in de trein nog gewerkt zou kunnen worden, als de werkgever dat tenminste ondersteunt qua werktijden en faciliteiten.

Een verschuiving van auto naar trein heeft verder uiteraard een gunstig effect op de files en het milieu. Op het piekmoment om 8.15 in de ochtend zijn volgens het CBS 2,5 miljoen mensen onderweg, van wie de helft voor hun werk, 31% voor studie en de rest opvallend genoeg om te shoppen of te sporten. Deze cijfers maken duidelijk dat de files vooral worden bepaald door ons gedrag. Kennelijk kiezen we ervoor om met zijn allen voor om 8.15 in de auto te gaan zitten. En opteren we niet voor een ander vervoermiddel of een ander tijdstip. Deels uit vrije keuze, deels vanwege druk vanuit de werkgever. De werkgever kan hier dus een belangrijke stimulerende rol in spelen, door meer vrijheid te bieden.

Conclusie

Het Nieuwe Werken wordt te veel ingestoken als besparing op facilitaire kosten en te weinig met de brede blik vanuit de doelen van de organisatie. Met het flexibel kantoorconcept zou bespaard worden op huisvestingskosten; deze beslaan echter slechts 5% van de totale apparaatskosten. De loonkosten zijn verreweg de grootste component. De kantoren zouden dan ook een goede plek moeten zijn om geconcentreerd en productief te werken en een fijne ontmoetingsplek voor overleg en sociale contacten met collega's. In veel flexibele kantoren blijken medewerkers zich echter moeilijk te kunnen concentreren. Ook zijn er vaak onvoldoende plekken om te overleggen of ongestoord te bellen.

De vrijheid om te kunnen werken waar en wanneer een medewerker wil, wordt vaak gezien als onlosmakelijk verbonden met het flexibel kantoorconcept. Het bieden van deze mogelijkheid hoeft echter nog niet te betekenen dat de keuze valt op een flexibel kantoorconcept, zo blijkt ook uit de casus van waterschap Aa en Maas. De vrijheid om thuis te werken blijkt daadwerkelijk bij te kunnen dragen aan een hogere productiviteit en lager ziekteverzuim. Veel publieke organisaties werpen echter drempels op ('maximaal één dag per week, in overleg met de leidinggevende'), vaak uit angst ("Als ze hier zijn, zie ik tenminste dat ze werken."). Belangrijke vraag is of je drempels wilt opwerpen of medewerkers juist meer richting moet geven, door hen missiegedreven en resultaatgericht te laten werken.

Pas wanneer een organisatie besloten heeft hoe ze wil werken, kan het voorzieningsniveau vastgesteld worden. Het werkconcept bepaalt immers hoeveel werkplekken en overlegruimten nodig zijn en hoe deze het beste kunnen worden ingericht. Het is belangrijk om daarbij de drie organisatieaspecten uit het werkconceptmodel in samenhang te bezien: richting (1) en ruimte (2) voor de medewerker en randvoorwaarden (3) (faciliteiten en bedrijfsvoering). Dat maakt het werkconcept een issue voor de directietafel en niet alleen voor de facilitaire dienst.

Het is belangrijk om de drie organisatieaspecten in samenhang te bezien: richting (1) en ruimte (2) voor de medewerker en faciliteiten/ bedrijfsvoering (3). Faciliteiten moeten aansluiten op de wijze waarop medewerkers hun werk doen.



OVER DEZE ARTIKELENREEKS

Dit is een tiendelige artikelenreeks over moderne publieke organisaties. De auteurs maken naast hun eigen kennis en ervaring gebruik van de inzendingen voor de Verkiezing Overheidsorganisatie van het Jaar en data van het grootschalige benchmarkprogramma Vensters voor Bedrijfsvoering. Doel is het verspreiden van kennis over het optimaliseren van publieke organisaties. De artikelen zijn mede tot stand gekomen met behulp van de input van het Vensters-team en directieleden vanuit het Vensters-netwerk.

De artikelen zijn gepubliceerd op: platformoverheid.nl. Mocht je dit artikel willen delen op social media, dan kan dat vanuit de onlineversie op deze site.

OVER DE AUTEURS

Mark Huijben is als managementadviseur verbonden aan het programma Vensters en is zelfstandig organisatieadviseur. Maik van Veldhoven is als programma-manager verbonden aan het programma Vensters en is zelfstandig interim-manager en leiderschapscoach.

MEER INFORMATIE

www.vensters.net

Mark.Huijben@ictu.nl | 06 21 16 95 42

Maik.vanVeldhoven@ictu.nl | 06 51 72 88 04



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties



vensters