



Hoe organiseert u Het Nieuwe Werken op een manier dat er balans ontstaat tussen de menselijke maat en zakelijke belangen

Het Nieuwe Werken is een vorm van sociale innovatie die niet meer weg te denken is in de huidige tijdsgeest. Gedreven door de technologie van mobile devices, clouddiensten, social media vervagen langzaam de grenzen tussen werktijd en privé-tijd. Met name jongere mensen worden op deze manier, geholpen door digitale middelen grootgebracht.

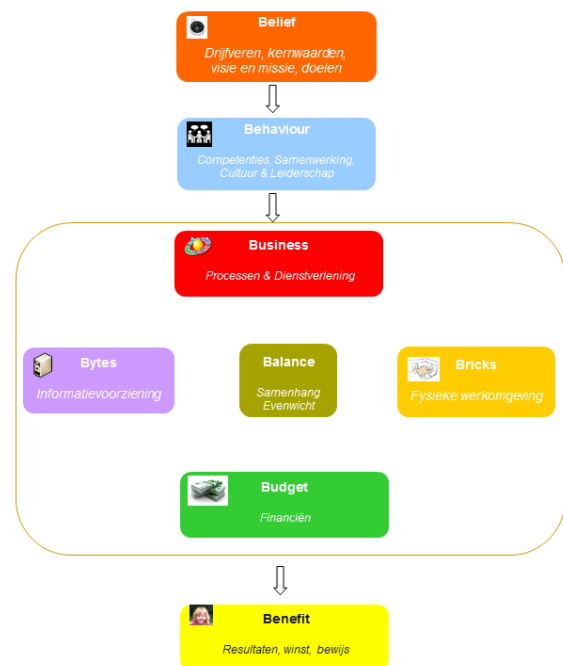
Organisaties voeren Het Nieuwe Werken meer en meer in. Vaak is de aanleiding een bezuiniging, of een samenwerking (herindeling of ambtelijke fusie), of de wens om kantoorruimte efficiënter te gebruiken, of om een aantrekkelijke werkgever te zijn, of de wens om meer resultaatgericht te gaan werken.

Bij de invoering van Het Nieuwe Werken worden vaak drie aandachtsgebieden benoemd: bricks, bytes en behaviour. Native Consulting heeft deze aandachtsgebieden uitgebreid tot het 8B model. Een belangrijke "B" hierin is Belief: waar gelooft een organisatie nou echt in: zowel directie als medewerkers moeten met elkaar de verbinding leggen om op dit majeure onderwerp consensus, betrokkenheid en draagvlak te realiseren zodat HNW een succes wordt en leid tot de 8^{ste} B: Benefits!

Het 8B model als startpunt voor HNW

In de huidige tijd richten mensen zich qua houding en gedrag steeds meer op co-creatie, ontplooiing en authenticiteit. Het moderne management stuurt steeds resultaatverplichting in plaats van op inspanningsverplichting. Geholpen door nieuwe ICT mogelijkheden (mobile devices, social media, cloud services, BYOD/CYOD, plaats- en tijdonafhankelijk werken) ontstaat er binnen organisaties een nieuwe dynamiek, waardoor ook strategieën m.b.t. bedrijfsvoering aangepast moeten worden.

Verandering door deze nieuwe inzichten is een continue factor en strategieaanpassingen ontstaan meer en meer vanuit de medewerkers omdat juist daar het streven naar een nieuwe manier van werken het grootst is. De verbinding tussen bottom-up initiatieven vanuit de werkvloer en top-down strategieën vanuit het management moet continu gelegd worden. Hierdoor ontstaat een meer organisch bedrijfsstrategie ofwel een *emerging strategie* (Wikipedia, 2012). De bedrijfsvoering strategie wordt niet meer bepaald voor 2 of 3 jaar maar is dus een proces wat voortdurend aandacht vereist. Het 8B model geeft inhoud aan deze nieuwe vorm van strategiebeoordeling



Veel nadruk wordt er binnen het 8B model gelegd op de mens als verbindende factor. Wanneer het geloof (Belief) in de kernwaarden, de missie en de bedrijfsdoelstellingen en in elkaar (alle stakeholders) aanwezig is, dan ontstaat er energie om de doelstellingen ook daadwerkelijk te realiseren. Dit vertaalt zich in houding en gedrag (Behaviour) inclusief ontplooiing, vrijheid in handelen voor medewerkers, maar tegelijkertijd



ook in zakelijk- en resultaatgericht (Business) werken.

De mogelijkheden op het gebied van Bricks en Bytes zijn, zoals hierboven betoogd, van invloed op de strategie van een organisatie. Hierbij wordt met Bricks alle fysieke voorzieningen en -systemen bedoeld om optimaal te kunnen werken, inclusief facilitaire zaken, onroerende zaken, de werkplekinrichting en de thuiswerkplek. Bytes gaat over informatievoorziening en ICT in de breedste zin van het woord. Het betreft o.a. de technische mogelijkheden om thuis te werken, CRM-systemen, gegevensbeheer en distributie, backofficesystemen, de invoering van tablets, clouddiensten, etc.

Uiteindelijk wordt de invoering van HNW bepaald door de mogelijkheid om de uitvoering van het beleid te financieren (Budget). De financiële draagkracht van een organisatie bepaalt de mate waarin investeringen gepleegd kunnen worden. Een verantwoorde en realistische business case ligt hieraan ten grondslag.

Maar bovenal is het belangrijk dat er een gezonde balans blijft bestaan tussen de verschillende factoren uit het 8B model (Balance). Balance legt de nadruk op het evenwicht tussen de verschillende factoren (business, bricks, bytes en budget). Het gebrek aan balans is een verschijnsel wat thans regelmatig optreedt bij de invoering van Het Nieuwe Werken. HNW kan beschouwd als een platte bezuinigingsmaatregel, terwijl de afdeling HRM met name houding en gedrag probeert te beïnvloeden. HNW is een mooi voorbeeld waar veel organisaties op zoek zijn naar balans tussen resultaatgericht en zakelijker werken, besparen en een werkomgeving die innovatie en energie oplevert.

De 7B's moeten uiteindelijk leiden tot de 8^{ste} B, namelijk Benefit. Met Benefit wordt het resultaat bedoeld voor alle stakeholders. Voor de medewerkers is dat bijvoorbeeld vrijheid van handelen, een prettigere werkomgeving en waardering voor het werk, voor de bestuurders is dat bijvoorbeeld een direct financieel resultaat.

Voor een succesvol bepaling van beleid, zullen deze 8 aspectgebieden in samenhang met elkaar in

beeld worden gebracht. Daarbij zal zowel gekeken worden naar de huidige situatie waarin de organisatie zich nu bevindt (IST), als naar de toekomstige, gewenste situatie (SOLL) en de weg van de IST- naar de SOLL-situatie.

Visievorming, projecten en plannen

De invoering van HNW vereist een integrale visie op HNW. Deze wordt door Native en de klant in gezamenlijkheid op gesteld en gevisualiseerd. Native brengt eerst alle bestaande plannen gerelateerd aan HNW in kaart en identificeert de witte vlekken in de bestaande visies. De witte vlekken, de inconsistenties en een aanscherping van de visies moeten leiden tot één integrale visie op HNW.

De integrale visie op HNW wordt vormgegeven door met de werkgroep een aantal workshops uit te voeren. De bijeenkomsten worden in overleg opgezet, waarbij diverse instrumenten ingezet kunnen worden. De integrale visie wordt gevisualiseerd op een A0-poster om maximaal draagvlak te krijgen bij raad, college, MT en medewerkers. De integrale visie beantwoordt o.a. de volgende vragen:

- Hoe kunnen de kansen van HNW zo optimaal mogelijk een bijdrage leveren aan de organisatiedoelen
- Welke onderdelen van bestaande plannen zijn kwalitatief voldoende en waar ontbreken er aspecten?
- Hoe kan op een logische wijze de visie vertaald worden naar concrete projecten en plannen.
- Hoe creëren we draagvlak bij de organisatie, zodat de invoering van HNW op de gewenste manier kan verlopen?
- Hoe zorgen we voor balans tussen de plannen; hoe ontstaat er een coherent geheel?



Native Consulting

Adviseurs op het snijvlak van informatiemanagement, bedrijfsvoering en politiek



Bij het opstellen van de visie en de plannen worden medewerkers voortdurend actief betrokken, vanaf het opstellen van de visie tot het formuleren van de plannen en de acties. Dit is voor het welslagen van de invoering van HNW een absolute noodzaak. Het management of de werkgroep HNW stelt de kaders en geeft de richting aan, en de medewerkers worden op een positieve manier betrokken in het proces om invulling te geven binnen de kaders. De kern van de vraag aan de medewerkers is hoe zij denken dat ze optimaal kunnen functioneren, met plezier, maar tegelijkertijd ook met oog voor de zakelijke belangen.

Voorbeeld dagindeling workshops

Onderstaande programma's geven een voorbeeld dagindeling per workshop c.q. bespreking aan, in de logische volgorde om te komen tot een visie op HNW. Hierbij maakt Native Consulting een eerste overzicht van alle plannen en visies die een relatie hebben met HNW.

Voorbespreking workshops met het projectteam

- 09:00 – 10:30 Bespreken knelpunten en witte vlekken van het uitvoeringsplan, bespreken samenhang
- 10:45 – 11:30 Voorbespreking twee workshops met het projectteam en medewerkers, selectie medewerkers
- 11:30 – 12:00 Communicatie naar stakeholders over het proces

Eendaagse workshop met het projectteam

- 08:30 – 09:00 Inloop en koffie
- 09:00 – 09:30 Kennismakingsspel (met gemeentesecretarissen)
- 09:30 – 10:30 Dromen en nachtmerrie
- 10:30 – 11:00 Pauze
- 11:00 – 12:00 Bepaling IST- en SOLL situatie bedrijfsvoering met behulp van stemkastjes
- 12:00 – 12:30 Discussie en conclusies: wat zijn de kaders (1)
- 12:30 – 13:30 Lunch
- 13:30 – 15:00 Burgemeester in de lift
- 15:00 – 15:30 Pauze
- 15:30 – 17:30 Discussie en vaststellen kaders en opdracht voor de medewerkers

Kick-off met (afvaardiging) van de medewerkers

- 08:30 – 09:00 Inloop en koffie
- 09:00 – 09:45 Kennismakingsspel
- 09:30 – 10:30 Presentatie van het uitvoeringsplan en kaders/opdrachten
- 10:30 – 11:00 Pauze
- 11:00 – 12:30 Bepaling IST- en SOLL situatie bedrijfsvoering met behulp van stemkastjes
- 11:00 – 11:15 Pauze
- 12:30 – 13:30 Lunch
- 13:30 – 14:30 Start moodboard, instructie naar medewerkers
- 14:30 – 15:30 Start moodboard, eerste ideevorming



Workshop moodboards met (afvaardiging) van de medewerkers

08:30 – 09:00 Inloop en koffie

09:00 – 10:30 Presentatie van de moodboards door de bouwteams, afgewisseld met stellingen SOLL situatie

10:30 – 11:00 Pauze

11:00 – 12:00 Presentatie van de moodboards door de bouwteams, afgewisseld met stellingen SOLL situatie

12:00 – 12:30 Discussie en gezamenlijke conclusie

12:30 – 13:30 Lunch

Workshop met Projectteam, evaluatie moodboards

09:00 – 09:45 Moodboards: welke spreekt aan en waarom?

09:45 – 10:30 Terugkoppeling gecombineerde scan

10:30 – 11:00 Belangrijkste lessen uit de input van medewerkers

11:00 – 11:15 Pauze

11:15 – 12:30 Wat zijn de belangrijkste dromen/beelden van de medewerkers en het projectteam:

samensmelting

Workshop met het projectteam, integrale afweging

13:30 – 14:30 Uiteen in groepen en definiëren van acties en projecten per B's uit het 8B model

14:30 – 15:00 Presentatie acties en projecten

15:00 – 16:30 Eén tweede ronde over acties en projecten n.a.v. feedback uit de groep

Workshop met projectteam, formuleren actie en plannen

09:00 – 09:45 Overzicht proces / resultaten tot nu toe

09:45 – 10:15 Doorlopen Veranderagenda en definiëren vervolgproces, ook voor bouwteams

10:15 – 10:30 Pauze

10:30 – 11:30 Bespreking van de acties en projecten tot nu toe

11:30 – 12:00 Bespreken toevoegingen Veranderagenda

12:00 – 12:30 Prioriteren activiteiten projecten van de Veranderagenda en benoemen trekkers

Workshop met projectteam en medewerkers

09:00 – 09:45 Overzicht proces / resultaten tot nu toe

09:45 – 10:15 Presentatie van de definitieve visie op HNW. Terugkoppeling resultaten moodboards

10:15 – 10:30 Pauze

10:30 – 11:30 Doorlopen Veranderagenda en definiëren vervolgproces, ook voor medewerkers

11:30 – 12:00 Discussie, vragen

12:00 – 13:00 gezamenlijke lunch



Native Consulting

Adviseurs op het snijvlak van informatiemanagement, bedrijfsvoering en politiek

Bijlage 5: Over Native Consulting

Door gemeenten voor gemeenten

Native Consulting is toonaangevend en vernieuwend in het verbeteren van bedrijfsstrategie, bedrijfsvoering, informatievoorziening, ICT én de bijbehorende operationele processen.

Native is praktisch en resultaatgericht en maakt gebruik van visualisaties om ook directies, het college en de gemeenteraad in deze processen te betrekken. De visualisaties zorgen voor verbinding en overzicht.

Native is onderscheidend in het delen van informatie en het verbinden van haar klanten; door gemeenten voor gemeenten.

Kennis is verbinden!



Native Consulting BV

A: Voorstraat 88, 4153 AN BEESD

T: 06-55172931: Algemeen

T: 06-24632058: Operations

E: info@nativeconsulting.nl

I: www.nativeconsulting.nl

KvK nummer: 55296270

BTW nummer: NL170538242B03

Contact:

Krystle Koers

Kees van den Tempel