

A photograph of a modern office interior. On the left, there is a wall with a white, textured, circular pattern. In front of this wall are two yellow and white modern chairs. To the right, there is a glass partitioned office space with desks, computers, and office chairs. The floor is made of large, light-colored tiles. The ceiling has recessed lighting.

‘Het Nieuwe Werken’ is meer dan alleen een hip kantoor!

**Imago-onderzoek naar ‘Het Nieuwe Werken’
binnen Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem**

**Arnhem, januari 2010
Femke van Haren**

Naam: Femke van Haren
Onderwijsinstelling: Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven
Afstudeerperiode: September 2010 – januari 2011

Titel afstudeerverslag: 'Het Nieuwe Werken' is meer dan alleen een hip kantoor!
Ondertitel: Onderzoek naar het imago van Het Nieuwe Werken binnen
Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem

Organisatie: Univé-VGZ-IZA-Trias
Nieuwe Stationsstraat 12
6811 KS Arnhem

Organisatiebegeleider(s): Gineke van Don
Manager Corporate Communicatie

José-Marie Pauw
Beleidsadviseur Human Resources

Docentbegeleider: Chris Oomes
Docent Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven

Samenvatting

Univé-VGZ-IZA-Trias is een succesvol zorg- en schadebedrijf. De organisatie bestaat uit 22 bedrijfsonderdelen die ieder aangestuurd worden door een eigen directeur.

Onderzoeksaanleiding en hoofdvraag

Sinds september 2009 wordt er bij Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem gewerkt volgens de richtlijnen van 'Het Nieuwe Werken' (ook wel HNW). Enkele weken na de verhuizing is er een enquête gehouden om de tevredenheid, het beeld (het imago) van HNW te meten. Omdat men graag wilde weten wat de mening van medewerkers is over HNW, één jaar na de invoering, aan mij de taak om dit te onderzoeken. Tevens bleek dat medewerkers zich niet volledig gedragen naar de gedragsregels en richtlijnen van HNW. HNW vergt namelijk een andere manier van denken, doen en werken van medewerkers. Ook aan mij de taak om Univé-VGZ-IZA-Trias hiermee te helpen.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook:

“Wat is het imago van HNW onder medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem en hoe kan er voor gezorgd worden dat deze medewerkers meer gaan werken volgens de richtlijnen van HNW?”

Onderzoeksopzet

Mijn onderzoek bestaat uit drie fasen.

Fase I

Fase I bestaat uit het beantwoorden van de deelvragen. De antwoorden hierop zijn verkregen uit deskresearch. Hiervoor heb ik onder andere gebruik gemaakt van literatuur, internet en nieuwsartikelen.

Fase II

In deze fase wordt er gekeken naar de bevindingen van de diepte-interviews. De conclusies zijn in deze fase terug te vinden. Voor de volledig interviews verwijs ik door naar bijlage 6, pagina 52.

De diepte-interviews zijn afgenomen onder zes medewerkers binnen Univé-VGZ-IZA-Trias met standplaats Arnhem. Het hoofdonderwerp hiervoor was HNW. Ik heb voor deze methode gekozen, omdat ik beter en dieper kon ingaan op de mening van medewerkers. Waarom geven ze een bepaald antwoord. Alleen 'ja' en 'nee' is niet voldoende om goede conclusies te trekken en diep te kunnen graven. De respondenten heb ik geselecteerd op functie, zodat zowel de bovenste lagen als de onderste lagen van de organisatie aan bod kwamen. Hierdoor kon ik verbanden leggen tussen de tevredenheid en de functie (medewerker, adviseur, leidinggevende, etc.).

Fase III

Deze fase betreft de laatste fase, het bespreken van de bevindingen van de enquête.

De enquête heeft gedurende twee weken online gestaan. Medewerkers zijn door middel van een mail persoonlijk op de hoogte gebracht van de enquête en tevens is er op 'De Kleurrijke Beweging' (ook wel DKB genoemd) en op de site 'Slimmer Werken' gecommuniceerd middels een nieuwsbericht. Het aantal respondenten wat gereageerd heeft bedroeg 622 van de in totaal 1004 medewerkers. Dat is dus een percentage van 62%!

Uit het imago-onderzoek is gebleken dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de invoering van HNW. Echter geven zij nog wel een tal van verbeterpunten aan, zoals:

- Gedragsverandering (o.a. behoefte aan voorbeeldgedrag en duidelijke gedragsregels).
- Duidelijkheid van RvB/directie over toekomst (missie, visie, kernwaarden, etc.).
- Nog teveel '9 tot 5' cultuur, dus cultuurverandering (organisatie heeft dit traject inmiddels opgepakt).
- Univé-VGZ-IZA-Trias bureaucratisch.
- IT-faciliteiten aanpakken en verbeteren.
- HNW wordt vooral gezien als 'thuiswerken' en 'flexibiliteit'. Andere belangrijke kenmerken blijven achterwegen.

In de scriptie worden de belangrijkste conclusies besproken. Voor de volledige en uitgebreide conclusies verwijs ik naar bijlage 10, pagina 91.

Beantwoording hoofdvraag

Er zijn intern een aantal verbeterpunten geconstateerd die invloed hebben op het imago van HNW. Voor Univé-VGZ-IZA-Trias is het dus belangrijk om eerst aan de slag te gaan met deze gewenste verbeterpunten. Zorg ervoor dat intern alles in orde is, zodat medewerkers een houvast hebben. Dit zou op langere termijn het imago van HNW aanzienlijk verbeteren en HNW zal succesvoller worden. Hierdoor vinden medewerkers beter hun draai in de organisatie. Hier kan op verschillende manieren aan gewerkt worden. In hoofdstuk 7 is uitgewerkt hoe Univé-VGZ-IZA-Trias dit kan doen.

Advies

De adviezen die gegeven worden in hoofdstuk 7 zijn besproken met mijn stagebegeleiders. Op deze manier weet ik dat mijn opdrachtgever achter mijn adviezen staat en er daadwerkelijk iets mee kan. Het advies wat het meeste prioriteit heeft is 'gedragsverandering / beïnvloeding creëren onder medewerkers binnen Univé-VGZ-IZA-Trias. Zoals in het onderzoek terugkomt ergeren veel medewerkers zich aan het gedrag van collega's. Tevens is het zo dat er bij HNW ander gedrag hoort dan dat de medewerkers voorheen gewend waren. Echter zijn zij zich hiervan niet bewust. Als ze zich er wel bewust van zijn is voor hen niet duidelijk wat de gedragsregels zijn en hoe ze het aan moeten pakken. Omdat intern nog een duidelijke houvast ontbreekt, zoals helder geformuleerde kernwaarden, een visie en een missie, zijn de medewerkers een beetje de weg kwijt. Deze aspecten moeten intern gaan leven. Daardoor snappen medewerkers ook beter dat daar bepaald gedrag bij hoort. Voor overige adviezen verwijs ik door naar hoofdstuk 7, paragraaf 7.2, pagina 44.

Voorwoord

Univé-VGZ-IZA-Trias is een zorg- en schadebedrijf dat bestaat uit vier bloedgroepen. De afgelopen jaren hebben er verschillende fusies plaatsgevonden. Onlangs is de organisatie verhuist naar een nieuw hoofdkantoor, namelijk naar Arnhem. Dit hoofdkantoor is ingericht op 'Het Nieuwe Werken'. Maar hoe smaakvol vinden de medewerkers het kantoor, de faciliteiten en 'Het Nieuwe Werken' eigenlijk? Anders gezegd; wat is het imago van 'Het Nieuwe Werken'?

Deze scriptie is het resultaat van vier maanden hard werken. De afgelopen periode ervaar ik, Femke van Haren, als zeer waardevol voor mijn carrière. Nog nooit ben ik zo intensief met één onderwerp bezig geweest en ben ik zo diep in de theorie gedoken.

Natuurlijk hebben een aantal mensen ervoor gezorgd dat ik kritisch ben gebleven op mijn eigen werk. Allereerst verdienen Gineke van Don en José-Marie een bedankje voor de structurele begeleiding en kritische blik.

Ook Chris Oomes bedank ik voor zijn begeleiding en feedback. Het management en de medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem bedank ik tot slot voor de medewerking aan het onderzoek.

Ik kijk met een tevreden blik terug op de afgelopen vier maanden!

Arnhem, januari 2011
Femke van Haren

Inhoudsopgave

Samenvatting

Voorwoord

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	Paginanummer
H1 Inleiding	9
H2 Organisatiebeschrijving	10
2.1 Geschiedenis	10
2.2 Visie & Missie	12
2.3 Kerncompetenties	12
2.3.1 Waarden	12
2.4 Organisatiedoelstellingen	13
H3 Onderzoeksverantwoording	14
3.1 Onderzoeksaanleiding	14
3.1.1 Doel van het onderzoek	14
3.2 Hoofdvraag	14
3.3 Deelvragen	14
3.4 Onderzoeksopzet	15
3.4.1 Fase I: beantwoording deelvragen	15
3.4.2 Fase II: bevindingen diepte-interviews	15
3.4.3 Fase III: bevindingen enquête	16
H4 Onderzoek fase I	17
Beantwoording deelvragen	17
4.1 Wat houdt HNW precies in?	17
4.1.1 HNW in de Volkskrant	18
4.2 Wat betekent HNW voor Univé-VGZ-IZA-Trias?	18
4.2.1 HNW in z'n algemeenheid	19
4.2.2 Het kantoorpand	19
4.2.3 Intranet / virtuele kantoor	20
4.2.4 Persoonsgegevens	20
4.3 Wat is het imago van HNW? Binnen Univé-VGZ-IZA-Trias?	20
4.4 Wat is cultuur binnen een organisatie en welke verschillende culturen zijn er?	21
4.4.1 Groepsprocessen en organisatiecultuur	21
4.4.2 Typologie van Handy	22
4.4.3 Typologie van G. Sanders en B. Neuijen	23
4.4.4 Typologie volgens beroeps cultuur	23
4.4.5 Symboliek	25
4.5 Hoe creëer je cultuurverandering binnen een organisatie?	25
4.5.1 Succesfactoren bij cultuurverandering	26
4.5.2 Cultuur en de rol van managers	26
4.5.3 8 succesfactoren bij cultuurverandering	26
4.6 Welke cultuur past bij de gedachtegoed van HNW?	27

4.7	Hoe creëer je gedragsverandering onder medewerkers?	27
4.7.1	Specificeren	27
4.7.2	Meten	28
4.7.3	Analysen	29
4.7.4	Feedback	29
4.7.5	Doelstellen	29
4.7.6	Belonen	30
4.8	Invoeren van gedragsmanagement	30
4.8.1	Gedragsmanagementdoorlichting	30
4.8.2	Gedragsmanagementtraining	31
4.9	Gedragsverandering i.c.m. HNW	32
4.9.1	Gedrag is grotendeels automatisch	32
4.9.2	Gedrag is grotendeels irrationeel	32
4.9.3	Gedrag is besmettelijk	32
4.9.4	Menselijk brein is selectie	32
4.10	Wat is SharePoint en wat heb je er voor nodig	33
H5	Hoofdonderzoek fase II	35
5.1	Resultaten diepte-interviews	35
5.1.1	Vrijheid	35
5.1.2	Werkplekken	35
5.1.3	Communicatiemiddelen	36
5.1.4	ICT / techniek	36
5.1.5	Gedragsverandering creëren onder medewerkers	36
5.1.6	SharePoint	36
5.1.7	Kantoorpand	37
5.1.8	Thuiswerken	37
5.1.9	Afspraken met manager en collega's	37
5.1.10	Intranet	38
H6	Hoofdonderzoek fase III	39
6.1	Achtergrond respondenten	39
6.1.1	Samenvatting conclusies	39
6.2	Beantwoording hoofdvraag	40
H7	Adviezen	42
7.1	Hoofadvies	42
7.2	Overige aanbevelingen	44
7.2.1	IT-faciliteiten op orde hebben en verbeteren	44
7.2.2	Medewerkers trainen in het gebruik van SharePoint	44
7.2.3	Medewerkers er bewust van maken dat HNW meer is dan flexibiliteit en thuiswerken	44
7.2.4	Zorg voor een missie & visie	44
7.2.5	Maak kernwaarden zichtbaar	45
7.2.6	De gewenste identiteit	45

Bijlagen:

Bijlage 1	Organogram Univé-VGZ-IZA-Trias	47
Bijlage 2	Viertal focuspunten Univé-VGZ-IZA-Trias	48
Bijlage 3	HNW 'integraal' vormgegeven	49
Bijlage 4	Figuur 'aanpak' HNW	50
Bijlage 5	Artikel uit NRC – HNW	51
Bijlage 6	Diepte-interviews HNW	55
Bijlage 7	Figuur '3 generaties'	81
Bijlage 8	Enquête imago-onderzoek HNW	82
Bijlage 9	Communicatie omtrent bekendheid enquête HNW	89
Bijlage 9.1	Mail directiesecretariaten en implementatiemanagers	89
Bijlage 9.2	Nieuwsbericht op DKB	90
Bijlage 9.3	Nieuwsbericht op site 'Slimmer Werken'	90
Bijlage 10	Resultaten enquête imago-onderzoek HNW Univé-VGZ-IZA-Trias	91
Bijlage 10.1	Conclusies	91
Bijlage 10.1.1	HNW in het algemeen	95
Bijlage 10.1.2	Gedragsverandering	96
Bijlage 10.1.3	Rekening houden met elkaar	97
Bijlage 10.1.4	Verbeteringen	98
Bijlage 10.1.4.1	Openheid	99
Bijlage 10.1.4.2	Techniek	99
Bijlage 10.1.4.3	Vergaderruimte	99
Bijlage 10.2	Resultaten enquête imago-onderzoek HNW Univé-VGZ-IZA-Trias per kenmerk	101
Bijlage 11	Samenvatting zes dimensies van bedrijfscultuur volgens G. Sanders en B. Neuijen	146
Bijlage 12	Samenvatting mogelijkheden management voor sturen / beïnvloeden organisatiecultuur	147
Bijlage 13	Foto's hoofdkantoor Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem	148
Bijlage 14	Homepage DKB	154
Bijlage 15	Cartoons HNW	155
Bijlage 16	Speelveld van de verandering	157
Bijlage 17	Integrale veranderingsstrategie	158
Bijlage 18	8 succesfactoren voor organisatieverandering	159
Bijlage 19	Gedragsregels op een speelse manier communiceren	160
Bijlage 19.1	'Parkeerschijf'	160
Bijlage 19.2	'PC met screensaver'	161
Bijlage 19.3	'Gedragsregels op Narrow Casting'	162
Bijlage 20	SWOT-analyse	163
Bijlage 20.1	SWOT-analyse	163
Bijlage 20.2	Toelichting op SWOT-analyse	163

Hoofdstuk 1. Inleiding

“Wat is het imago van HNW onder medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem en hoe kan er voor gezorgd worden dat deze medewerkers meer gaan werken volgens de richtlijnen van HNW?”

Voorgaande vraag is de probleemstelling die centraal staat in mijn scriptie. In september 2009 is binnen Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem ‘Het Nieuwe Werken’ (HNW) geïntroduceerd. Het nieuwe hoofdkantoor te Arnhem is ingericht volgens een flexibel kantoorconcept.. HNW biedt medewerkers de mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Tevens maakt HNW het gemakkelijker om kennis met elkaar te delen en elkaar te ontmoeten. Er is in november 2009 een onderzoek gedaan, middels een digitale enquête, om de ervaringen onder medewerkers met standplaats Arnhem te peilen.

De uitkomst wilde men gebruiken om verbeterpunten aan te pakken.

Aan mij de uitdaging om te onderzoeken of de verbeterpunten ook daadwerkelijk aangepakt zijn en te bekijken hoe het imago van HNW er nu, anno november 2010, voor staat.

Leeswijzer

H1 Inleiding

H2 Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt Univé-VGZ-IZA-Trias zo uitgebreid mogelijk beschreven.

H3 Onderzoeksverantwoording

Centraal staat in dit hoofdstuk de onderzoeksaanleiding en de benadering daarvan. Hoofd- en deelvragen zijn tevens terug te vinden in dit hoofdstuk.

H4 Hoofdonderzoek fase I

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord

H5 Hoofdonderzoek fase II

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit de diepte-interview besproken.

H6 Hoofdonderzoek fase III

Hier worden de resultaten van het imago-onderzoek behandeld en wordt de hoofdvraag beantwoord.

H7 Adviezen

Hier worden de aanbevelingen en adviezen behandeld.

Hoofdstuk 2. Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de historie van Univé-VGZ-IZA-Trias toegelicht en vervolgens worden een aantal eigenschappen van de organisatie besproken.

2.1 Geschiedenis

Univé

De oudste Univé-Onderlinge is in 1794 in het Noord-Groningse Winsum opgericht. In 1991 is de huidige organisatie ontstaan vanuit een fusie tussen NOVO en DLG; in 1992 is zorgverzekeraar Noord-Holland Noord daaraan toegevoegd. Onderlingen zijn zelfstandige werkmaatschappijen die bemiddelen voor schade,- leven- en zorgverzekeringen van Univé, en risicodragers zijn voor brandverzekeringen (inboedel, inventaris, glas en opstal).

VGZ

VGZ was enkele decennia geleden een samenwerkingsverband van enkele regionale verzekeringsmaatschappijen, maar is sindsdien uitgegroeid tot een van de grootste landelijke zorgverzekeraars. Naast een sterke basis van individuele verzekerden in Zuid-Nederland heeft VGZ zich landelijk een nummer 1 positie verworven op de zakelijke markt.

IZA

IZA was voor de nieuwe zorgverzekering eigendom van de gemeenten op grond van een gemeenschappelijke regeling tussen vrijwel alle gemeenten in Nederland en de provincie Limburg. De grondslag voor de regeling is gelegd in de gemeente Heerlen. In deze gemeente bestond al vele jaren een eigen ziektekostenregeling voor het gemeentepersoneel. Naar het voorbeeld daarvan werd door de Limburgse gemeenten op 1 juni 1952 een gemeenschappelijke regeling in het leven geroepen. Per provincie volgden in de jaren daarna zogenaamde IZA-regelingen. Deze zelfstandige regelingen “fuseerden” in 1993 tot één gemeenschappelijke regeling, waardoor het Instituut Zorgverzekering Ambtenaren Nederland ontstond.

IZA heeft daarmee meer dan 50 jaar de publiekrechtelijke ziektekostenregeling uitgevoerd voor hoofdzakelijk gemeenteambtenaren. Vrijwel alle Nederlandse gemeenten hadden zich bij IZA aangesloten, maar ook de provincie Limburg en andere toegelaten instellingen als gelieerde stichtingen, nutsbedrijven en waterschappen maakten tot 1 januari 2006, gebruik van de IZA Ziektekostenregeling. In 2002 sloten als laatste ook academische ziekenhuizen zich aan. Met de komst van de nieuwe zorgverzekering voor alle Nederlanders per 1 januari 2006 is de IZA regeling opgeheven. Vanaf die datum voeren IZA Zorgverzekeraar NV en NV Zorgverzekeraar UMZ als verzekeraars binnen UVIT de IZA Zorgverzekering en UMC Zorgverzekering uit.

Trias

Trias heeft van oudsher sterke regionale banden met Midden-Holland en Zuid-Holland Zuid. De geschiedenis van Trias vindt hier dan ook zijn oorsprong. De ziekenfondsen van Drechtstreek, Gorinchem en Gouda, ontstaan uit fusies, samenwerkingen en schaalvergrotingen, fuseerden in 1991 tot de Onderlinge Waarborgmaatschappij Zorgverzekeraar Trias U.A.

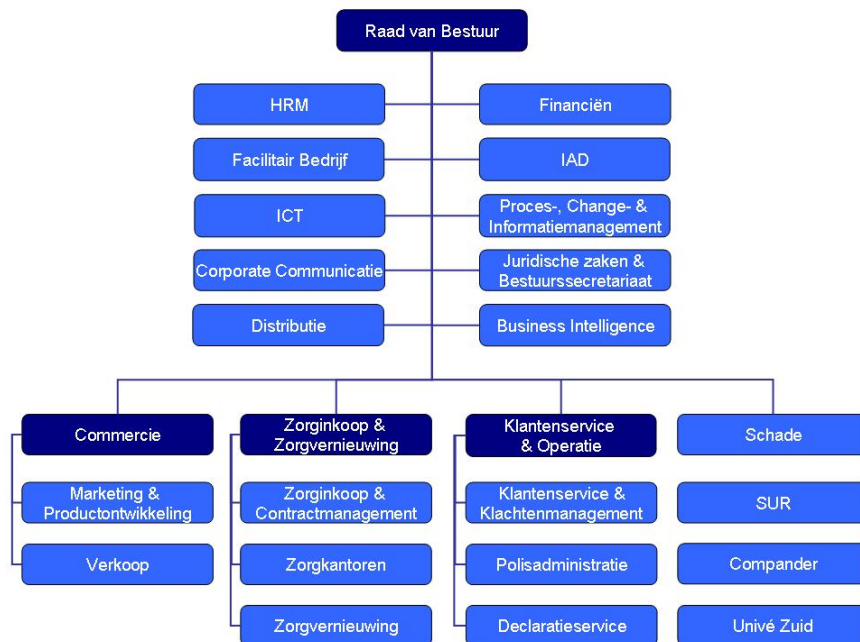
In de regio Midden-Holland en Zuid-Holland Zuid werkt Trias nauw samen met zorgaanbieders, overheden en instellingen aan het verbeteren van de gezondheidszorg. Sinds de fusie met VGZ-IZA biedt Trias zijn klanten een landelijke dekking op het gebied van gezondheidszorg.

VGZ-IZA-Trias (VIT)

VGZ-IZA-Trias is ontstaan uit de fusie tussen VGZ-IZA en Trias (VIT). Beweegredenen voor deze fusie was om VGZ-IZA en Trias sterker te maken, door onder andere een groter marktaandeel en een betere zorginkoop. De fusie vond plaats in september 2006.

Univé-VGZ-IZA-Trias (UVIT)

Vanaf januari 2007 is VGZ-IZA-Trias ook gefuseerd met Univé, waardoor ook de zorgverzekeringsbedrijven van Univé onderdeel uitmaken van VGZ-IZA-Trias, nu Univé-VGZ-IZA-Trias (UVIT). Hierdoor kreeg de nieuwe organisatie landelijke dekking en de beschikking over een succesvol zorg- en schadebedrijf. De organisatie bestaat uit 22 bedrijfsonderdelen die ieder aangestuurd worden door een directeur.¹



Figuur 1. Organogram Univé-VGZ-IZA-Trias.

Een groot organogram is terug te vinden in bijlage 1, pagina 47.

Met ruim 4,2 miljoen zorgverzekerden – een kwart van de Nederlandse bevolking – is Univé-VGZ-IZA-Trias marktleider op het gebied van zorgverzekeringen. Tevens heeft de schadeverzekeringstak nog ruim 800.000 verzekerden. Er werken 4000 medewerkers verspreid over zeven locaties.

Momenteel bevindt Univé-VGZ-IZA-Trias zich in een transitiefase: het zorgbedrijf en schadebedrijf krijgen een eigen structuur en strategie. Op dit moment is deze voor het zorgbedrijf al uitgewerkt. Voor het schadebedrijf zal een passende structuur en strategie samen met de Onderlingen uitgewerkt worden. HNW is met name onderdeel van het zorgbedrijf. Daarom richt dit onderzoek zich op een deel van het bedrijf: het zorgbedrijf.

1 Bron: Bolmers, L. 2 mei 2010. *Het Nieuwe Werken bij Univé-VGZ-IZA-Trias: Het intranet De Kleurrijke Beweging als virtueel kantoor.*

2.2 De visie & missie

Visie:

De klant: altijd centraal en op de eerste plaats

Wij doen alles vanuit de gedachte van de klant. Dit leidt tot de meest optimale gezondheidszorg voor onze klanten. De klant moet ons maximaal vertrouwen. Wij willen sterk zijn in het inkoopproces en de zorg regisseren door ons inkoopbeleid. Uiteindelijk willen wij dat anderen ons aanbevelen, omdat wij steeds weer laten zien dat wij er verstand van hebben. Dat wij vooruit denken en vooral met de klant meedenken. Dat resulteert in een positief beeld, zodat klanten graag bij ons verzekerd willen zijn én blijven. Door deze cirkel te volgen en altijd vanuit de klant te denken, hebben wij toekomst en kunnen we ons onderscheiden van andere verzekeraars.

Missie

Mensen helpen makkelijker te leven door ze gedoe uit handen te nemen.

Je koopt met een zorgverzekering een 'betaalneef' en 'regelneef'. Of, simpeler gezegd: je koopt gemak. Dat is de betekenis van Univé-VGZ-IZA-Trias in het leven.²

2.3 Kerncompetenties

Waar zijn we als organisatie goed in? Een organisatie onderscheidt zich normaliter op een of twee kerncompetenties ten opzichte van de concurrentie.

Binnen Univé-VGZ-IZA-Trias wordt nog niet bewust gebruik gemaakt van kerncompetenties. Wel heeft het management een viertal focuspunten opgesteld, die enigszins in de buurt van kerncompetenties komen.

In 2010 is de eerste fase van de fusie van de zorgbedrijven van Univé-VGZ-IZA-Trias afgerond en worden de fundamenteën voor de volgende fase gelegd.

In dit jaar is de focus gelegd op verbetering van de dienstverlening – in de ruimste zin van het woord – aan de klant. Vanuit deze gedachtegang zijn de plannen van Univé-VGZ-IZA-Trias voor 2010 geconcentreerd rond een viertal focuspunten:

1. Performance voor de klant
2. Processen op orde
3. Financieel gezond
4. Innovatie³

Echter zijn deze focuspunten niet bekend bij de medewerkers. De toelichting op deze viertal focuspunten is terug te vinden in bijlage 2, pagina 46.

2.3.1 Waarden

Een waarde is de voorkeur voor een bepaalde toestand in het leven. Het is een doel. Iets wat je als organisatie zijnde wilt bereiken. Zij streven net mensen bepaalde waarden na. Dit doen organisaties voor zichzelf, voor klanten en voor de maatschappij als geheel.

Univé-VGZ-IZA-Trias heeft de volgende bedrijfswaarden vastgesteld:⁴

- Continue passie om te verbeteren
- Samenwerking (met klanten)
- Klanten echt helpen
- Verantwoordelijkheid
- Professionele kwaliteit
- Resultaat boeken

Deze waarden zijn vastgesteld in 2009 voor het nieuwe zorgbedrijf. Echter zijn ze voor 2010 nog niet geïmplementeerd. Een klein aantal medewerkers, die in de projectgroep 'Horizon' zitten, zijn bekend met deze waarden. Het overgrote deel van de organisatie niet.

² Bron: Hillebrand, R., Bontje, M., Oostendorp M., Duvivier, M. (2^e druk 2010). *Welkom in mijn wereld: maak kennis met Univé-VGZ-IZA-Trias*.

³ Bron: jaarverslag UVIT 2009, Pagina 30.

⁴ Bron: Zandbergen, A. *Transformatieprogramma Horizon*. UVIT 2010.

2.4 Organisatiedoelstellingen

Zorg

“Het statutair weergegeven doel van Coöperatie UVIT U.A. luidt samengevat het behartigen van de belangen van haar leden op het gebied van de – vanwege de coöperatie – tussen deze leden bestaande samenwerking, onder andere door middel van:

- Het bevorderen van op- en inrichting alsmede de instandhouding van de aangesloten bedrijven.
- Het (doen) ontwikkelen van (nieuwe) financiële en (zorg)verzekeringsproducten en het (doen) implementeren van deze producten binnen de aangesloten bedrijven.
- Het inrichten en in stand houden van het samenwerkingsverband tussen de leden van de coöperatie. Dit samenwerkingsverband is gericht op de optimalisatie van de distributie van de producten van de leden, respectievelijk van de aangesloten bedrijven.
- Het inrichten en in stand houden van een distributiestrategie dan wel distributiesysteem met behulp waarvan de producten van de leden zullen worden gedistribueerd.
- Het bedingen van rechten ten behoeve van de leden, respectievelijk de aangesloten bedrijven, voor zover van belang voor de inrichting en uitvoering van het samenwerkingsverband”.⁵

⁵ Bron: Jaarverslag UVIT 2009, pagina 16.

Hoofdstuk 3. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksaanleiding en de benadering daarvan centraal. De probleemstelling, de deelvragen, en de onderzoeksopzet worden hier beschreven.

3.1 Onderzoeksaanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is dat er, volgens de projectgroep HNW, nog te weinig volgens de richtlijnen van HNW gewerkt wordt. Dit geldt met name voor de medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias met standplaats Arnhem. Tevens zijn de meningen over HNW nogal verdeeld.

In september 2009, kort na de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor in Arnhem en de invoering van HNW, is er een enquête gehouden. Deze enquête ging over HNW, wat men er van vond, welke verbeteringen men graag zou willen zien, etc.

Om HNW succesvol te maken is het van belang dat medewerkers zich 'anders' gaan gedragen. HNW vergt van medewerkers een andere manier van denken én doen. De vraag is hoe je dat als organisatie voor elkaar moet krijgen, zodat HNW volledig succesvol wordt!

3.1.1 Doel van het onderzoek

In november 2009 is een digitale enquête gehouden onder de medewerkers die HNW toepassen. Het doel hiervan was om de eerste ervaringen te peilen. De uitkomst is gebruikt om verbeterpunten aan te pakken. De respons van de enquête was groot. Van de 850 respondenten hebben er 593 de enquête ingevuld.

Het doel van dit onderzoek is om, ongeveer één jaar na het invoeren ervan, inzicht te verkrijgen in het huidige imago van HNW en om inzicht te krijgen in mogelijke voorstellen voor verbetering. Deze voorstellen zullen worden uitgewerkt in hoofdstuk 7 en de bijlagen.

3.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag luidt:

“Wat is het imago van HNW onder medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem en hoe kan er voor gezorgd worden dat deze medewerkers meer gaan werken volgens de richtlijnen van HNW?”

3.3 Deelvragen

Om de hierboven benoemde hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat houdt HNW precies in?
2. Wat betekent HNW voor Univé-VGZ-IZA-Trias?
3. Wat is het imago van HNW binnen Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem?
4. Wat is cultuur binnen een organisatie?
5. Welke cultuur past het best bij HNW?
6. Hoe creëer je gedragsverandering bij medewerkers?
7. Wat is SharePoint en wat heb je ervoor nodig?

De deelvragen worden in hoofdstuk 4 beantwoordt.

3.4 Onderzoeksoptzet

Het onderzoek bestaat uit drie fases. Als eerste worden de deelvragen beantwoord. De antwoorden hierop zijn verkregen door o.a. deskresearch. Dit betreft dus fase I.

Vervolgens wordt er gekeken naar de bevindingen van de diepte-interviews. Deze heb ik uitgewerkt in fase II.

Fase III, tevens de laatste fase, betreft het bespreken van de bevindingen van de enquête.

3.4.1 Fase I: beantwoording deelvragen

In fase III worden de deelvragen beantwoord. De deelvragen die opgesteld zijn, zijn van belang om een goed antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven. Er zijn in totaal zeven deelvragen opgesteld.

De volgende deelvragen komen aan bod;

1. Wat houdt HNW precies in?
2. Wat betekent HNW voor Univé-VGZ-IZA-Trias?
3. Wat is het imago van HNW binnen Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem?
4. Wat is cultuur binnen een organisatie?
5. Welke cultuur past het best bij HNW?
6. Hoe creëer je gedragsverandering bij medewerkers?
7. Wat is SharePoint en wat heb je ervoor nodig?

3.4.2 Fase II: bevindingen diepte-interviews

Imago: diepte-interviews

Het imago van HNW wordt gemeten onder de medewerkers met standplaats Arnhem.

Er wordt gestart met diepte-interviews. Het betreft hier halfgestructureerde interviews: van tevoren zijn onderwerpen opgesteld die als leidend kunnen worden gezien. Indien er echter andere interessante zaken aan het licht komen tijdens het interview, worden deze niet uitgesloten. Het interview wordt gestart met een opwarmfase. Dit is bedoeld om de respondent te laten wennen en vertrouwen te creëren. Daarnaast is dit een geschikt moment om de respondent iets over zichzelf te laten vertellen. Als laatste biedt de opwarmfase de kans om nog eens te vragen of het doel van het interview duidelijk is en of de respondent nog vragen heeft. Vervolgens wordt er overgegaan in de vraagfase, waarin het doel van het interview verwezenlijkt wordt, in dit geval het imago van HNW in kaart brengen. Hierbij is het mogelijk door te vragen naar achterliggende gedachten en meningen van de respondenten door middel van de techniek laddering. Aan het einde van het interview worden er een aantal praktische vragen gesteld en krijgt de respondent de gelegenheid om zelf nog iets toe te voegen aan het interview.

Onderzoeksdoelgroep interviews

Volgens van Der Grinten wordt er onderscheid gemaakt tussen de volgende stakeholders; klanten, investeerders, overheid, algemeen publiek, pressiegroepen, leveranciers en toekomstige medewerkers.⁶

Omdat ik intern een imago-onderzoek uitvoer, vallen deze stakeholders niet in mijn onderzoeksdoelgroep en kan ik deze dus buiten beschouwing laten. De doelgroep voor mijn diepte-interviews zijn de medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem en dan zowel medewerkers, adviseurs en managers/leidinggevend. Deze respondenten werken bij verschillende bedrijfsonderdelen binnen Univé-VGZ-IZA-Trias.

Er zijn zes diepte-interviews gehouden in de maand oktober. De respondenten zijn werkzaam voor vijf verschillende bedrijfsonderdelen binnen Univé-VGZ-IZA-Trias. De respondenten bekleden de volgende functies:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| - Human Resources (HRM): | Beleidsadviseur |
| - Corporate Communicatie (CC): | Communicatieadviseur |
| - Zorginkoop & Zorgvernieuwing: | Secretaresse |
| - Zorginkoop & Zorgvernieuwing: | Manager Zorginnovatie |
| - Bestuursondersteuning (BO): | Consultant Projectbureau |
| - Commercie: | Adviseur Merk & Media |

Ik heb ervoor gekozen om medewerkers met verschillende functies (zowel meewerkend als leidend) te interviewen. Omdat HNW voor leidinggevend namelijk een andere manier van leidinggeven vraagt.

⁶ Bron: van der Grinten, J. (2004). *Mind the Gap: stappenplan identiteit en imago*. Amsterdam: Boom.

Vervolgens kan ik concluderen of er, naar gelang de functie, (duidelijke) verschillen in de mening van de respondenten zitten.

De diepte-interviews zijn gehouden onder zes vrouwen. De respondenten variëren in de leeftijd van 35 tot 55 jaar. Ik heb er niet bewust voor gekozen om alleen vrouwen te interviewen. De respondenten heb ik 'uitgezocht' naar aanleiding van functie.

De diepte-interviews zijn terug te vinden in bijlage 6, pagina 55.

3.4.3 Fase III: bevindingen enquête

In fase III worden de (belangrijkste) bevindingen uit de enquête besproken. Hier wordt in sommige gevallen een terugkoppeling gemaakt naar de resultaten van de enquête uit september 2009, de 0-meting.

Imago: enquête

Naar aanleiding van de diepte-interviews wordt tevens een survey-onderzoek uitgevoerd. Dit is een kwantitatieve onderzoeksmethode. Het gaat om onderzoek waarbij op systematische wijze vragen worden gesteld aan een (vaak groot) aantal mensen. Die vragen meten meningen, motieven, gedrag of andere kenmerken van die mensen.⁷

Dit onderzoek wordt uitgevoerd middels een enquête. In deze enquête worden allereerst open vragen gebruikt om spontane antwoorden naar boven te halen. Er is gekozen om enquêtes af te nemen onder de medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem, omdat zij de doelgroep zijn.

Onderzoeksdoelgroep enquête

Omdat ik met de diepte-interviews niet alle, en voldoende, medewerkers kan bereiken wordt er een enquête op het intranet geplaatst. De doelgroep van de enquête zijn alle medewerkers met standplaats Arnhem. Dat zijn in totaal 1004 medewerkers. Op deze manier worden zoveel mogelijk respondenten betrokken bij het onderzoek. De uiteindelijke respons bestaat uit 622 respondenten, waaronder 386 mannen en 236 vrouwen. De populatie mannen / vrouwen binnen Univé-VGZ-IZA-Trias is scheef. Er zijn binnen de organisatie meer mannen dan vrouwen werkzaam. Het totaal aantal werknemers met standplaats Arnhem is 1004.⁸

De enquête is terug te vinden in bijlage 8, pagina 82.

Communicatie voor enquête

Om er voor te zorgen dat medewerkers op de hoogte zijn van de enquête hebben we een aantal acties uitgevoerd, zijnde:

- Mail verstuurd naar directiesecretariaten en implementatiemanagers van HNW. Zij sturen de mail weer door naar medewerkers in hun team.
- Bericht geplaatst op het intranet.
- Bericht geplaatst op de Narrow Casting (televisieschermen).
- Bericht geplaatst op de SharePoint 'Slimmer Werken'

Voor de volledige teksten van deze berichten, kijk in bijlage 9, pagina 89.

⁷ Bron: Survey-onderzoek. Wat is survey-onderzoek? Geraadpleegd 21 september 2010. <http://www.survey-onderzoek.nl/survey.html>

⁸ Bron: Bouwknegt, S. HR Support Arnhem. 'Personeelskaart Arnhem'. UVIT 2010.

Hoofdstuk 4. Hoofdonderzoek fase I

In fase I worden de deelvragen beantwoord. De antwoorden op deze vragen zijn verkregen door middel van deskresearch.

Beantwoording deelvragen

4.1 Wat houdt HNW precies in?

Steeds meer organisaties zijn geïnteresseerd in het baanbrekend concept van flexibel omgaan met arbeidstijd en werkomgeving. Dat is niet verwonderlijk: het biedt meer maatwerk voor medewerkers en maakt organisaties slagvaardiger en efficiënter. HNW is een andere manier van werken dat moderne eisen stelt aan de inrichting van het kantoorgebouw en de wijze van organiseren.

Achtergrond van HNW

Mensen ontworstelen zich aan de uniformiteit die zo kenmerkend was voor de 20ste eeuw, ze worden steeds autonomer. Omdat mensen steeds meer zichzelf worden, zoekt men ook steeds meer faciliteiten die passen bij hun eigen persoonlijkheid. Dat betekent dat de vragen aan organisaties ook meer divers worden, minder standaard.

Een typisch kenmerk van de 21ste eeuw, de voorspelbaarheid en zucht naar uniformiteit die men kent van de 20ste eeuw is definitief voorbij. Dit geldt voor de klanten, maar ook voor de medewerkers. Het feit dat de wereld steeds diverser, transparanter, sneller en complexer is geworden heeft een aantal gevolgen voor organisaties. Medewerkers zijn gewend geraakt aan het vrij kunnen gebruiken van informatie en kennis, het tijd en plaatsafhankelijk kunnen surfen, communiceren en samenwerken met mensen. Ze willen bij alle informatie en kennis kunnen en overal kunnen werken.

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben tot gevolg dat er binnen bedrijven steeds vaker wordt gesproken over thuiswerken, flexplekken, chatten, werkprivé balans, sturen op resultaat, noem maar op. Ook zijn organisaties gewend om via 'processturing' (controle, procedures) voorspelbaar te zijn, risico's weg te managen en te modelleren. Steeds duidelijker wordt echter dat problemen niet via het proces oplosbaar zijn, maar dat denken slagkracht opgesloten zitten in het 'organisatiebrein' (kennis en creativiteit van de medewerkers). Dit stelt andere eisen aan de inrichting en het besturen van organisaties.

Deze ontwikkelingen, de roep om verandering van binnenuit en het gebrek aan aanpassingsvermogen in veel organisaties, brengt de term 'Het Nieuwe Werken' (HNW) vaak naar boven. HNW is een begrip dat aangeeft dat men op een andere manier naar organisaties en het kantoorgebouw moeten leren kijken. Een manier van werken die past bij de huidige tijdsgeschiedenis.

Katalysator voor vernieuwing

Met HNW verdwijnt de vaste werkplek. Die verandert in een 'werkplein' met gedeelde werkplekken, solohokjes, stiltekamers, belcellen, bilaterale overlegplekken, projectruimten, loungecorners en een grand café om collega's te ontmoeten.

Medewerkers bepalen zelf wanneer, waar en hoe ze werken; ook vervaagt de grens tussen werk en privé. Dankzij moderne ict-technologie staan medewerkers altijd in verbinding met hun klanten, collega's, organisatie en online-netwerken.

Als expert in huisvestingsconcepten vinden wij dat een nieuw kantoorconcept pas echt resultaat oplevert als de organisatie meedenkt en meebeweegt. Alleen dan fungeert het nieuwe concept als katalysator voor echte veranderingen. HNW is een uitstekende manier om huisvesting en organisatieverbetering integraal vorm te geven.

Een figuur van HNW is terug te vinden in bijlage 3, pagina 49.

Een medewerker is dus geen nummer, maar een uniek persoon met z'n eigen werkoptimum. Door de medewerker zelf te laten beslissen over hoe, waar en wanneer hij/zij werkt, is de persoon het meest efficiënt. Daarnaast neemt de arbeidsvreugde en productiviteit toe en dus het rendement van de organisatie. Hierbij hoort een eigen verantwoordelijkheid die niet voor iedereen – zowel voor leidinggevers als medewerkers – niet altijd vanzelfsprekend is.

Hogere productiviteit, minder kosten

HNW biedt grote financiële voordelen. Met efficiënter en flexibel gebruik van de ruimte, een slimmere inrichting van werkprocessen, en verlaging van reiskosten en -tijd bespaart de organisatie al snel tot 15%. Minder (file)kilometers zijn bovendien beter voor het milieu. De grootste winst is echter de hogere productiviteit. Meer medewerkertevredenheid, lager ziekteverzuim en de directe koppeling tussen organisatiedoelstellingen en slimmere werkprocessen kan een productiviteitsstijging van wel 20% opleveren.

Maatwerk is basisvoorwaarde

Tijd- en plaatsafhankelijk werken wordt de nieuwe standaard.

Maar... elke organisatie vergt wel een eigen aanpak.

HNW gaat namelijk veel verder dan een andere inrichting van de werk- en kantooromgeving en de ondersteunende ict-middelen. Het startpunt moet dan ook liggen bij de strategie, werkwijze en cultuur. Alleen dan kan een huisvestingsconcept worden ontwikkeld dat bij de organisatie past en daadwerkelijk de beoogde voordelen oplevert.

Allerlei aspecten kunnen - moeten - opnieuw worden bekeken en anders worden aangepakt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het opnieuw inrichten van werkprocessen, omgaan met een nieuwe generatie en haar visie op werken, aansturen op resultaat, een nieuw evenwicht tussen werk en privé, en houding en gedrag van medewerkers. Dergelijke thema's vragen aandacht van het (top)management én een zeer zorgvuldige implementatie.

Integrale en resultaatgerichte aanpak

In de implementatiefase gaat het niet om het nieuwe gebouw of de inrichting, het gaat om het effect van de huisvesting op de resultaten van de onderneming. In de werkwijze wordt huisvesting en HNW als middel en niet als doel op zich gezien.

Het implementeren van een nieuw kantoorconcept en een passende manier van werken is geen sluitstuk van een besluitvormingsproces rond huisvesting, maar het begin ervan.

Implementeren begint bij de eerste ideeënvorming en eindigt pas wanneer de (eerste) resultaten zichtbaar zijn. Een integrale visie op organisatie en huisvesting vraagt om een integrale aanpak.⁹ Het figuur is terug te vinden in bijlage 4, pagina 50.

4.1.1 HNW in de Volkskrant

Op 1 september 2010 is er een artikel geschreven over HNW bij Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem. Dit artikel is terug te vinden in bijlage 5, pagina 51.

4.2 Wat betekent HNW voor Univé-VGZ-IZA-Trias?

In augustus 2008 heeft Univé-VGZ-IZA-Trias een gebouw in Arnhem gekocht dat dienst zou gaan doen als nieuw hoofdkantoor. Het nieuwe kantoor werd ingericht naar HNW. Het nieuwe hoofdkantoor werd medio september 2009 in gebruik genomen. In het kantoor zijn circa 1.000 medewerkers gehuisvest. De medewerkers komen van de oude hoofdkantoren in Zwolle, Nieuwegein en Nijmegen. Dit waren zogenaamde 'traditionele' kantoren. Univé-VGZ-IZA-Trias heeft er voor gekozen om HNW in te voeren, omdat:

- Het minder kantoorruimte vergt en het dus goedkoper is;
- Het meer productiviteit en efficiëntie oplevert;
- HNW is een moderne manier van werken en de organisatie wil met de tijd meegaan.

⁹ Bron: Draaijer+Partners. Het Nieuwe Werken. Geraadpleegd op 9 september 2010, <http://www.aandeslagmethetnieuwewerken.nl/?qclid=CNjmou-E-qMCFYkqDgod4kGCHA>

4.2.1 HNW in zijn algemeenheid

Bij HNW gaat het om een andere manier van denken over in- en vervulling van de functie. HNW heeft een behoorlijke impact op de werkwijze, mens en gedrag en aansturing van het management dat veel meer gericht zal zijn op resultaat. Het gaat om een cultuurveranderingstraject waarin de afdeling Human Resources (HRM) samen met de afdeling Corporate Communicatie (CC) een grote rol speelt. Daarnaast hebben 'privacy' en 'informatiebeveiliging' ook een belangrijke rol binnen het totale project. Het totale bewustwordingsproces dat de organisatie een betrouwbare en transparante organisatie is, moet voldoen aan wet- en regelgeving en daar naar moet handelen, kan meegenomen worden met HNW. HNW vergt een andere manier van denken en doen van medewerkers.

HNW stelt medewerkers in staat om plaats- en tijdsongebonden te werken met ieder zijn verantwoordelijkheid. Dit betekent dat ze beschikken over een digitaal kantoor, dat ze vanuit iedere willekeurige plaats en op elk tijdstip kunnen benaderen om hun werk te doen. Hiervoor gelden enkele randvoorwaarden:

- Medewerkers beschikken over een laptop. Ze hebben immers geen eigen werkplek meer met een vaste pc.
- Medewerkers hebben een mobiele telefoon. Hiermee moeten ze kunnen bellen én mailen.
- Medewerkers beschikken over een thuiswerkplek, zodat het mogelijk is vanuit huis e-mail en persoonlijke documenten te raadplegen.

Alles gaat digitaal en niemand heeft dus meer een vaste werkplek. Daar past ook geen papieren archief meer bij. Alle documenten en dossiers zijn gescand en zo gedigitaliseerd. Voor het digitale archief heeft Univé-VGZ-IZA-Trias 'SharePoint' aangekocht. Deze software van Microsoft stelt mensen in staat hun persoonlijke archieven digitaal te bewaren. Een groot pluspunt van SharePoint is dat er eenvoudig documenten gedeeld kunnen worden en men efficiënt kan samenwerken met elkaar. Meer over SharePoint is te lezen in hoofdstuk 4, paragraaf 4.10, pagina 33.

4.2.2 Het kantoorpand

Het hoofdkantoor is ingericht volgens een flexibel kantoorconcept, waardoor plaats- en tijdsafhankelijk werken mogelijk is. Er zijn geen vaste plaatsen voor medewerkers, wel zijn er de zogenaamde 'afdelingsvlekken'. Dit is een gedeelte binnen het kantoorgebouw waar vaste bureaus zijn voor secretaresses en waar rondom de medewerkers van de afdeling kunnen gaan zitten. Deze plekken zijn voorzien van een 'docking station'. Daarnaast zijn er kantoorruimtes, inspiratieplekken, stiltezones, ontmoetingsplekken, loungeplekken etc..

- Koffiebar

Als je het pand binnenkomt door de draaideur wordt je direct ontvangen door de 'gastvrouw'. Vanuit hier valt direct het hippe grand café (koffiebar) op door de knalgele, groene en rode stoelen/banken. Deze plek wordt vaak gebruikt om te overleggen, te ontmoeten of gewoon voor een lekkere kop koffie. Hier kun je bijvoorbeeld kiezen uit een verse muntthee of een latte macchiato.

- Soorten werkplekken

In het pand zijn verschillende soorten werkplekken te vinden. Als men zich wil concentreren kiest men voor een concentratiewerkplek of sluit de werkplek af met de transparante gordijnen.

Als men behoefte heeft aan een praatje met een collega kan gekozen worden uit verschillende plekken, zoals een van de loungebanken, de strandstoelen of de koffiebar.

Niemand heeft dus meer een vaste werkplek, opbergkast –of lade. Iedere medewerker heeft een locker waarin spullen opgeborgen kunnen worden. Verder zijn alle documenten gedigitaliseerd en via SharePoint vindbaar.

De indeling en inrichting van het hoofdkantoor is erg gericht op samenwerken, openheid en ontmoeten. Er zijn verschillende plekken ingericht waar je collega's en/of externen kunt ontmoeten. Op die manier is het gemakkelijker om samen te werken en kennis te delen.

- Lockers

Omdat geen enkele medewerker de beschikking heeft over een eigen (archief)kast en/of lade, zijn er op diverse plekken in het pand lockers gecreëerd. Hierin kunnen zij hun persoonlijke spullen in opbergen. Deze lockers zijn bewust 'klein' gehouden, zodat medewerkers niet alsnog alles gaan uitprinten en hun locker gebruiken als kast.

De tas / trolley van bijvoorbeeld de laptop past er net in en dan is de locker zo goed als vol. Voor o.a. documenten en dossiers kunnen ze terecht op SharePoint. Daar worden alle stukken digitaal bewaard. Meer over SharePoint is terug te vinden in hoofdstuk 4, paragraaf 4.10, pagina 33.

4.2.3 Intranet / virtueel kantoor

Kort na de fusie van Univé met VGZ-IZA-Trias beschikte Univé-VGZ-IZA-Trias over vier (losstaande) intranetten. Dit waren intranetten afkomstig uit de erfenis van de fusie, namelijk:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. Uninet | (Univé) |
| 2. Vignet | (VGZ-IZA) |
| 3. Tics | (Trias) |
| 4. De Kleurrijke Beweging (DKB) | (Univé-VGZ-IZA-Trias) |

Er is een nieuw intranet ontwikkeld die bestaande intranetten vervangt en tegelijkertijd ook dient als uitgangspunt voor het werken. Via dit intranet zijn alle SharePoint omgevingen bereikbaar en dient dit dus als toegangsportaal tot het digitale kantoor. Er zijn werkplaatsen en vergadersites aangemaakt. Werkplaatsen hebben bijvoorbeeld de afdelingsschijven vervangen en zijn nu een virtuele omgeving waar je documenten met collega's deelt.

Vergadersites dienen als virtuele omgevingen waar alle genodigden van een vergadering stukken kunnen plaatsen en plannings kunnen vinden.

Waar men in de organisatie tegenaan loopt is het feit dat het basisniveau van de 'computerkennis' nogal uiteen ligt. Sommigen zijn heel handig en proberen alles uit, terwijl anderen zich erdoor laten afschrikken en alles liever bij het oude houden. Om succesvol te kunnen werken met een digitaal kantoor is een basiskennis vereist van SharePoint en haar mogelijkheden.

4.2.4 Persoonsgegevens

Op het intranet kunnen medewerkers ook elkaars persoonsgegevens vinden, zoals telefoonnummer, e-mailadres en foto's. Deze informatie staat in het 'smoelenboek' en op ieders persoonlijke site 'My Site'. Op de 'My Site' is bijvoorbeeld ook aan te geven waar je meestal in het pand te vinden bent. Wel zo gemakkelijk als niemand meer een vaste werkplek heeft en een collega naar je op zoek is!

Een virtueel kantoor is dus één van de vereisten van HNW.

4.3 Wat is het imago van HNW binnen Univé-VGZ-IZA-Trias?

De medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem zien HNW vooral als thuiswerken en flexibiliteit. De andere aspecten van HNW worden een beetje vergeten. Bijvoorbeeld het ontmoeten en kennisdelen. Univé-VGZ-IZA-Trias wordt gezien als een moderne en flexibele organisatie.

Door de medewerkers wordt Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW minder goed beoordeeld op het kenmerk 'bureaucratie'. Medewerkers vinden de organisatie bureaucratisch, terwijl HNW er voor zou moeten zorgen dat dat minder het geval is. HNW zorgt immers voor openheid, informatie –en kennisdelen.

Waar medewerkers ook minder tevreden over zijn is het voorbeeldgedrag. Men weet niet hoe ze zich t.o.v. HNW (zouden) moeten gedragen. Omdat medewerkers zich niet altijd gedragen volgens de gedragsregels die aansluiten bij HNW wordt dit aspect als negatief beoordeeld, met als gevolg dat het imago van HNW ook minder goed beoordeeld wordt. Dat het imago niet altijd even positief is heeft ook te maken met de IT-faciliteiten. De techniek is nog niet zoals die zou moeten zijn. Medewerkers ergeren zich hieraan.

Al met al kan er geconcludeerd worden dat medewerkers HNW als positief ervaren en dus ook het imago. Ze vinden het prettig werken, maar dat de kinderziektes van de IT en de gedragsverandering nog de nodige aandacht verdienen en hier nog verbeterpunten liggen voor de organisatie is duidelijk.

4.4 Wat is cultuur binnen een organisatie en welke verschillende culturen zijn er?

Onder cultuur wordt het volgende verstaan:

“Onze moderne cultuur (...) wordt gekenmerkt door het feit dat vormen inhouden overschaduwen, dat middelen op doeleinden de overhand krijgen, dat methoden en procedures meer aandacht ontvangen dan inhoudelijke ideeën en daadwerkelijke beslissingen”.

Onder organisatiecultuur wordt het volgende verstaan:

“Het geheel van machtspolitiek en handelingstechniek, gebaseerd op het gedrag en geloof in bepaalde normen en waarden, dat gedeeld wordt door de mensen binnen de organisatie, waardoor het herkenbaar wordt als een sociaal fenomeen, dat wordt overgedragen aan nieuwe medewerkers en zorgt voor een zekere stabiele basis binnen een turbulente omgeving”.¹⁰

Organisatiecultuur verschaft de medewerkers een identiteitsgevoel en betrokkenheid bij de organisatie, stuurt het gedrag van medewerkers in de organisatie en zorgt voor stabiliteit binnen het sociale systeem van de organisatie.

Cultuur geeft aan hoe personen binnen een organisatie functioneren en welke verwachtingen van individuele organisatieleden redelijk zijn.

Er zijn in theorie verschillende benaderingen, die de organisatiecultuur beschrijven, te onderscheiden, zoals:

- Groepsprocessen en organisatiecultuur;
- De typologie van Handy;
- De typologie van G. Sanders en B. Neuijen;
- De typologie volgens beroepscultuur.

Kijkend naar de verschillende benaderingen past de typologie van Handy en de typologie van beroepscultuur het beste bij HNW (i.c.m. de organisatie als geheel). Deze theorieën zal ik kort bespreken i.c.m. HNW.

4.4.1 Groepsprocessen en organisatiecultuur

Bij deze benadering wordt de beïnvloeding van het gedrag van individuele organisatieleden bekeken vanuit een groepsoriëntatie. Ieder individueel organisatielid maakt deel uit van een groep of meer groepen in een organisatie. Het handelen van individuen wordt vooral door processen binnen die groep(en) beïnvloed. De beschrijving van het groepsproces geschiedt aan de hand van de volgende zes aspecten:¹¹

- | | |
|--|--|
| 1. <i>Affectiviteit:</i> | Is er sprake van een zakelijke of meer emotionele band tussen de organisatieleden? |
| 2. <i>Oorzakelijkheid:</i> | Zijn mensen en/of systemen in staat om problemen voor organisatieleden te veroorzaken? |
| 3. <i>Hiërarchie:</i> | Wat is het gedrag van organisatieleden ten aanzien van positie, rol, macht en verantwoordelijkheid? |
| 4. <i>Verandering:</i> | Is er sprake van een zelfde reactie van de organisatieleden op bedreigingen of kansen in de omgeving? |
| 5. <i>Samenwerking:</i> | Is er sprake van een sfeer van ‘we zetten er met zijn allen de schouders onder’ of meer van ‘ieder voor zich’? |
| 6. <i>Oriëntatie t.o.v. groepen met andere belangen:</i> | Is er sprake van antipathie of sympathie t.o.v. andere groepen in de organisatie? |

Door deze aspecten te beschrijven krijg je inzicht in het groepsproces. In de cultuur van een groep ligt de richting waarin mensen reageren op situaties verborgen. Het veranderen van ongewenst organisatiegedrag van individuele leden kan dus door het ontwikkelen van een andere cultuur binnen de groep ‘gestuurd’ worden.

¹⁰ Bron: Wely, van P. (2002) *Organisatiecultuur: een handleiding voor het succesvol veranderen van een organisatie*. Utrecht: Lemma

¹¹ Bron: Grumbkow, J von. (1991). *Cultuur in organisaties*. Assen/Maastricht: Gorcum.

4.4.2 Typologie van Handy

De typologie van Handy (1979) is een veel gehanteerde methode om een organisatiecultuur te typeren. Deze typologie is gebaseerd op twee dimensies:

1. Samenwerkingsgraad: Mate waarin wordt samengewerkt.
2. Machtsspreiding: Mate waarin beslissingsbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is.

Onder een hoge samenwerkingsgraad wordt een grote saamhorigheid tussen de leden van een organisatie verstaan. Hoge machtsspreiding wil zeggen een situatie die gekenmerkt kan worden door een hoge mate van delegatie. De samenwerkingsgraad en machtsspreiding kunnen in een extreme situatie hoog of laag zijn.

Wanneer deze twee dimensies gecombineerd worden, krijg je het volgende overzicht:¹²

		Machtsspreiding	
Samenwerkingsgraad		Laag	Hoog
	Laag	Rolcultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Er zijn vier cultuurtypen te onderscheiden, namelijk:

1. Rollencultuur
2. Machtscultuur
3. Personencultuur
4. Taakcultuur

1. Rollencultuur

De organisatie is gebaseerd op regels en procedures. Deze geven stabiliteit en zekerheid. Functies in de organisatie geven de toon aan, niet de mensen die de functies uitoefenen. De rollencultuur zien we in bureaucratische organisaties terug.

2. Machtscultuur

De organisatie draait om de topfiguur. De organisatie is als het ware een uitbreiding van hem. De topfiguur kiest een kring van trouwe medewerkers om zich heen op basis van herkenning. In dit cultuurtype zijn maar weinig regels en procedures opgesteld, beslissingen worden ad hoc genomen. Deze machtscultuur vind je veel terug bij kleine en jonge organisaties.

3. Personencultuur

Kenmerk van deze cultuur is de prioriteit die gegeven wordt aan het individu. De organisatie staat ten dienste van de mens. Een manager binnen dit type organisatie is een gelijke van de medewerkers. Management is een noodzakelijk kwaad om de organisatie draaiende te houden. Dit cultuurtype vind je vooral terug in de dienstverlening.

¹²Bron: Marcus J. / van Dam M. (2007, 5^e druk). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Houten: Noordhoff

4. Taakcultuur

De organisatie kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van los/vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Binnen deze cultuur is het behalen van resultaat het centrale vraagstuk. Deze cultuur vind je veelal terug in een matrixorganisatie.

Handy heeft vervolgens getracht een relatie te leggen tussen de kenmerken van de vier cultuurtypen en de technologiekenmerken van organisaties. Welk cultuurtype past het best bij welk type technologie? Handy komt met de volgende conclusies:¹³

- Bij een routinematige technologie past een *rollencultuur*.
- Bij een kostbare technologie past een *rollencultuur*.
- Bij een massaproductie past een *rollencultuur*.
- Bij een technologie die veel coördinatie vereist, past een *rollencultuur*.
- Bij een stuksproductie past een *machts- of taakcultuur*.
- Bij een technologie die grote flexibiliteit vereist, past een *machts- of taakcultuur*.

4.4.3 Typologie van G. Sanders en B. Neuijen

Sanders en Neuijen onderscheiden een zestal dimensies van bedrijfscultuur. Op elke dimensie kan een positie worden ingenomen. In bijlage 11, op pagina 132, is een figuur terug te vinden met een korte samenvatting van deze zes dimensies.

4.4.4 Typologie volgens beroepscultuur

Binnen deze typologie wordt een viertal beroepsculturen beschreven aan de hand van (centrale) metaforen of mythen. Deze metaforen ontstaan doordat verschillende beroepsgroepen specifieke idealen nastreven. Deze idealen hebben consequenties voor het type cultuur, waarbinnen de organisatieleden het beste kunnen functioneren.

1. Bureaucratische cultuur

Deze cultuur is gebaseerd op rationaliteit. Hierdoor kunnen verschillende organisatieleden doelgericht hun werk doen. Gestelde organisatiedoelen kunnen door deze gerichtheid het beste gerealiseerd worden. Organiseatielieden zijn in hun dagelijks werk gebonden aan een veelheid van regels en procedures. Taken zijn onderling nauwkeurig afgebakend. Ieder organisatieid is een schakeltje in een groter geheel. Wanneer de organisatieleden maar volgens de opzet van dit systeem hun werk doen, worden de doelen vanzelf gehaald. De bureaucratische cultuur vind je niet alleen terug bij overheidsinstellingen, maar ook bij andere organisaties. De bureaucratische cultuur heeft veel weg van de rollencultuur van Handy (zie paragraaf 4.4.2).

2. Ambtelijke cultuur

Overheidsinstellingen hebben naast bureaucratische ook specifieke kenmerken, die samenhangen met hun maatschappelijke functie. Deze maatschappelijke functie bestaat uit het ordenen en sturen van gewenste maatschappelijke ontwikkelingen en processen. Het uitoefenen van deze maatschappelijke functie leidt tot een ambtelijke cultuur met een sterke interne oriëntatie. Deze cultuur heeft zijn eigen mythen, zoals:¹⁴

- De mythe van de beheersbaarheid van de samenleving;
- De mythe van een superioriteitsgevoel tegenover de samenleving;
- De mythe dat de regels van de overheid gericht zijn op het realiseren van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid;
- De mythe dat de opvattingen, waarden en wensen van ambtenaren geen rol spelen.

¹³ Bron: Grumbkow, J von. (1991). *Cultuur in organisaties*. Assen/Maastricht: Gorcum.

¹⁴ Bron: Grumbkow, J von. (1991). *Cultuur in organisaties*. Assen/Maastricht: Gorcum.

3. Professionele cultuur

Binnen de professionele cultuur zijn de individuele organisatieleden het middelpunt. Zij hebben ook de macht in handen. De organisatie is als het ware een samenwerkingsverband tussen professionals, die tevens de leiding van de organisatie vormen. Hierdoor is er ook geen tegenstelling tussen uitvoering en leiding, beide bestaan immers uit professionals. Deze cultuur is opgebouwd rondom mythen, zoals superioriteit van kennis en autonomie. Dit heeft tot gevolg dat de professie een individuele professie is, waarbij het teamverband ondergeschikt is. De professionele cultuur heeft veel weg van de personencultuur van Handy (zie paragraaf 4.4.2).

4. Commerciële cultuur

Binnen deze cultuur draait alles om de klant en/of de markt. Deze cultuur is opgebouwd rondom mythen dat voor geld alles te koop is en dat organisatieleden alles kunnen bereiken door hard te werken. In deze cultuur bestaat er veel onderlinge concurrentie en staat de 'man' centraal.

De organisatiecultuur moet aansluiten bij het effectiviteitsstreven van de organisatie. Enerzijds kan hierbij worden opgemerkt dat er niet één cultuurtype bestaat, dat optimaal voldoet aan deze eis. Anderzijds kunnen in de omgeving van organisaties veranderingen plaatsvinden, waardoor de cultuur in de organisatie niet meer in voldoende mate is afgestemd op de omgeving. Veranderingen zijn dan wellicht noodzakelijk. Tevens zijn er in organisaties meestal verschillende typen cultuur terug te vinden. De afdeling marketing heeft een andere cultuur dan de afdeling productie. Binnen organisaties vind je dus verschillen qua oriëntatie, doelstellingen en macht terug.

Wanneer er in een organisatie sprake is van een machtige afdeling of groep personen kan een dominante cultuur aanwezig zijn.

Organisatiecultuur heeft een (sterke) relatie met het resultaat van de organisatie. Management wil daarom vaak veel invloed uitoefenen op de organisatiecultuur. Het management heeft een aantal mogelijkheden tot zijn beschikking waarmee organisatiecultuur gestuurd en/of beïnvloed kan worden. Een schema hiervan is terug te vinden in bijlage 12, pagina 144.

1. Het 'boegbeeld' van de organisatie

In de praktijk zien we dat het aanstellen van een nieuwe topmanager nieuwe waarden en normen binnen de organisatie tot gevolg heeft en dat een nieuwe wind door de organisatie waait. De nieuwe topmanager zal een groep mensen om zich heen vormen die deze nieuwe aanpak in de gehele organisatie zal uitstralen.

2. Ceremonies en rituelen

Door het instellen van ceremonies en rituelen worden de normen en waarden formeel benadrukt en zichtbaar. Momenten die daarbij gekozen kunnen worden zijn bij het proces van aanname, periodiek bij feestelijkheden en bij bijzondere gelegenheden, zoals presentaties en een jaarlijkse prijsuitreiking.

3. Verhalen en taal

Anekdoten, taalgebruik, verhalen over het verleden (de helden) onthullen veel over de cultuur van de organisatie. Ze geven medewerkers het inzicht welk gedrag gewenst of juist ongewenst is en hoe bepaalde zaken moeten worden aangepakt.

4. Socialisatie

Door het werken met bestaande medewerkers leren nieuwe medewerkers de cultuuruitingen van hun organisatie kennen. Ze leren hoe ze dingen moeten aanpakken om op hun werk op een effectieve manier te kunnen doen binnen de 'cultuurregels' van de organisatie. Binnen veel organisaties worden nieuwe medewerkers tevens naar cursussen gestuurd, waarbij normen en waarden van de organisatie worden overgedragen en aangeleerd.

4.4.5 Symboliek

In voorgaande theorie is stilgestaan bij verschillende benaderingen en typologieën, die (aspecten van) de organisatiecultuur beschrijven. De sociale context stond centraal.

Aparte aspecten aan organisatiecultuur liggen tevens op de gebieden ruimte, tijd en taal. Er is sprake van symboliek. Hieronder worden tekens en symbolen verstaan die de samenhang binnen de organisatie tonen. Hieronder een aantal korte opmerkingen ten aanzien van symboliek:

Symboliek van de ruimte

Gebouwen zeggen veel over de organisatiecultuur. Uit de manier waarop er met ruimte omgegaan wordt, kan worden afgeleid om wat voor organisatie het gaat en hoe mensen daarbinnen werken. Aspecten aan de symboliek van de ruimte zijn o.a.:

- De architectuur van het gebouw zelf en de omgeving waar het gebouw staat (de locatie).
- Het interieur, waarbij onder andere de toegankelijkheid, de grootte en de inrichting van de kantoren een rol spelen. Bij het hoofdkantoor van Univé-VGZ-IZA-Trias zie je duidelijk dat het kantoor is ingericht op 'openheid', 'ontmoeten' en 'vrijheid'. Het is allemaal speels, zodat je het gevoel krijgt dat je 'thuiskomt' en niets moet, maar alles mag.

Symboliek van de tijd

De wijze waarop binnen een organisatie met de ordening van tijd wordt omgegaan, zegt veel over de betekenis van de functie en de aard van het werk. Aspecten aan de symboliek van de tijd zijn o.a.:

- De tijdsgrenzen van de functie (duidelijke scheiding tussen werk en niet-werk of continue dienst);
- De flexibiliteit of starheid van het tijdsschema waarin gewerkt wordt;
- De aanvangstijden van het werk.

Symboliek van de taal

Taal is bij uitstek het middel om met anderen te communiceren. Tevens is taal een instrument om de betekenis die aan dingen gegeven worden, te delen met anderen. Uit de manier waarop met taal omgegaan wordt blijkt de symboliek van de taal te zijn o.a.:

- Beïnvloeding: Deze kan op vele manieren plaatsvinden: (in)direct, subtiel, door overtuiging, door dreiging, enz.
- Identiteit: Taal is een middel om het gemeenschappelijke van een groep aan te geven.

4.5 Hoe creëer je cultuurverandering binnen een organisatie?

Organisatiecultuur verschaft de medewerkers een identiteitsgevoelen betrokkenheid bij de organisatie, stuurt het gedrag van medewerkers in de organisatie en zorgt voor stabiliteit binnen het sociale systeem van de organisatie. Stabiliteit wordt verkregen door externe en interne adaptatie.¹⁵

Om cultuurverandering mogelijk te maken moet er eerst gekeken worden naar wat men in de organisatie wil veranderen. De mensen in de organisatie, de hele organisatie of de plaats in de markt? Er wordt onderscheid gemaakt tussen het individu, de groep, het team, de organisatieonderdelen en de markt.

In de binnenste ringen zijn verandering veelal gefixeerd op de interne sociaalpsychologische veranderaspecten van individuen, teams en hun organisatieonderdelen. Het gaat om veranderbaarheid, verandervermogen, weerstand, etc. Cultuurverandering gaat over het gedrag van mensen, groepen en teams binnen een organisatie. Een figuur hierover is terug te vinden in bijlage 16, pagina 154.

Cultuurverandering staat niet los. Het dient benaderd te worden vanuit een integrale veranderingsstrategie, waarin het strategische doel van de verandering voorop staat.

¹⁵ Externe adaptatie: proces van behalen van gestelde doelen en het omgaan met externen.
Interne adaptatie is het creëren van een collectieve organisatie-identiteit en de manieren om werkmethoden en samenwerking te verbeteren.

4.5.1 Succesfactoren bij cultuurverandering

Cultuur is de belangrijkste barrière voor organisatieverandering. Tegelijkertijd is het een fundamentele voorwaarde voor verandering van de organisatie. Keer op keer blijkt de menselijke factor de kritische succesfactor te zijn, die bepalend is voor het slagen of mislukken van veranderingen. Uiteindelijk wordt het resultaat van veranderingen bepaald door de mate waarin ze door mensen worden geaccepteerd.

4.5.2 Cultuur en de rol van managers

Cultuur gaat over groepsgedrag. Cultuurverandering lukt door te interveniëren in de interacties, in de patronen, die tussen mensen ontstaan. Bij cultuurverandering is de manager *zelf* het belangrijkste instrument. Het is daarbij van essentieel belang dat de mentaliteit en het gedrag van de managers overeenkomen met de gewenste cultuur die men wenst te bereiken ('practice what you preach'). Zonder deze *congruentie* is er geen voorbeeldgedrag en zonder voorbeeldgedrag zijn interventies van een manager bij voorbaat onecht en ongeloofwaardig. Daarnaast speelt de manager een essentiële rol in het creëren van omstandigheden en voorwaarden waardoor mensen bereid zijn hun gedrag ter discussie te durven, kunnen en willen stellen.

4.5.3 8 succesfactoren bij organisatieverandering

1. Creëer een gevoel van urgentie;
2. Verzamel een leidend team;
3. Maak een plan van aanpak;
4. Communiceer voor draagvlak;
5. Creëer randvoorwaarden en neem obstakels weg;
6. Genereer quick wins;
7. Houd het tempo hoog en bewaak het proces;
8. Borg resultaten, creëer een nieuwe cultuur;
9. Doel uitkomsten.

Een overzicht van deze punten is terug te vinden in bijlage 18, pagina 156.

4.6 Welke cultuur past bij de gedachtegoed van HNW?

Kijkend naar al deze theorieën zie je dat Univé-VGZ-IZA-Trias nu te maken heeft met een *rollencultuur*. Beslissingen nemen duurt nu (heel) erg lang en moet door vele lagen goedgekeurd worden. Dit tot grote ergernis van de medewerkers. Door de invoering van HNW zou dat juist veel sneller moeten gaan, omdat HNW zorgt voor meer openheid en kennisdeling onder de medewerkers. De organisatie is erg bureaucratisch. Taken zijn onderling nauwkeurig afgebakend. Ieder organisatielid is een schakeltje in het grotere geheel.

De *rollencultuur* past niet meer binnen de organisatie, doordat HNW is ingevoerd. Een cultuurverandering is dus een vereiste om HNW succesvol te maken. Als je kijkt naar de diverse culturen, past een *personencultuur* er veel beter bij. In deze cultuur wordt de prioriteit gegeven aan het individu, dus de medewerker. Een manager binnen deze cultuur is gelijk aan de medewerkers. Managers zijn nodig om de organisatie draaiende te houden. Medewerkers hebben dus dezelfde regels als hun managers. Ze zijn geen 'ondergeschoven kindje'. Deze cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures. Dit past helemaal bij HNW. Ook het HNW heeft weinig regels. Er zijn een aantal gedragsregels en voor de rest mag de medewerker alles zelf bepalen, als hij/zij maar goed resultaat aflevert. Hoe hij/zij dat doet, doet er nauwelijks toe.

Momenteel bevindt Univé-VGZ-IZA-Trias zich middenin een cultuurveranderingstraject. Het is een goed teken om te zien dat de organisatie zelf ook beseft dat er bij HNW een andere cultuur hoort. Echter is er verder niets over bekend.

4.7 Hoe creëer je gedragsverandering bij medewerkers?

Om gedragsverandering optimaal toe te passen wordt gewerkt met een stappenplan. Het gaat hierbij om de volgende stappen:

- Specificeren
- Meten
- Analyseren
- Feedback
- Doelstellen
- Belonen

In de volgende paragrafen worden de stappen toegelicht.

4.7.1 Specificeren

Een specificatie is beter naarmate deze observeerbaar, betrouwbaar en beheersbaar is. Als twee of meer observatoren dezelfde observaties doen is er sprake van een goede observatie.

Er wordt gespecificeerd wat men wil veranderen. Het gaat daarbij om het specificeren van de gewenste resultaten en gedragingen die tot die resultaten leiden. Bij iedere organisatie, divisie of afdeling kunnen één of meerdere gewenste resultaten worden vastgesteld. Sommige gedragingen zullen bijdragen aan het resultaat, andere gedragingen zullen het resultaat belemmeren.

Het gaat om het vaststellen van het gewenste resultaat en de gedragingen die men daarbij wenst te belonen en verminderen. Via brainstormtechnieken kunnen de gewenste resultaten en gedragingen (prestaties) worden geïnventariseerd.

Bij de selectie van een specificatie wordt gelet op vier elementen: observeerbaarheid, betrouwbaarheid, beïnvloedbaarheid en meetbaarheid.

Meetbaarheid

De beste specificaties worden gemeten door de tijdsduur of de frequentie vast te stellen. Ook wordt wel eens gebruik gemaakt van oordelen, omdat niet alle resultaten en gedragingen gemakkelijk geteld kunnen worden. Oordelen kunnen op vier manieren plaatsvinden:

- Rangordening;
- Toekennen van een cijfer aan een prestatie;
- Gedragsgerichte beoordelingsschaal;
- Tellen van frequenties of tijd (bijvoorbeeld in minuten).

De mate van meetbaarheid van een prestatie heeft directe gevolgen voor de observeerbaarheid ervan.

Het dwingt medewerkers en managers om niet aan vage begrippen vast te houden, maar om te specificeren wat men wil veranderen en waarop men wil letten. Naarmate prestaties specifiek en observeerbaarder worden neemt ook de betrouwbaarheid van de waarnemingen toe.

Actieve presentatie

Zeg duidelijk wat je wilt in plaats van wat je niet wilt, wensen in plaats van verwijten. Een andere reden om prestaties in actieve vorm te formuleren heeft te maken met de manier waarom de prestaties aan de medewerkers kunnen worden teruggekoppeld. Als in een volgende fase van gedragsmanagement grafieken worden gemaakt waarin de prestaties zichtbaar zijn gemaakt, zal bij een passief geformuleerde prestatieverbetering de lijn van de grafiek omlaag gaan, bij een actief geformuleerde prestatieverbetering omhoog.

Bij Univé-VGZ-IZA-Trias is het belangrijk dat zij aan medewerkers duidelijk maken wat er in de toekomst gaat gebeuren en waar de organisatie naar toe wil. Tevens is het van belang om heel helder en duidelijk te communiceren naar medewerkers wat de organisatie wil veranderen en hoe medewerkers daar een bijdrage aan kunnen/moeten leveren.

4.7.2 Meten

Meten is de tweede stap van gedragsmanagement. Het is belangrijk om de veronderstelde probleemprestatie te meten. We willen immers weten of de later in het proces uit te voeren interventies tot aantoonbare resultaten leiden. Dan is een vergelijking met een nulmeting een goed evaluatiemiddel.

Onderzoeksontwerp

Het ontwerp van onderzoek heeft betrekking op de wijze waarop het onderzoek is georganiseerd. Het ontwerp is bepalend voor de mate van zekerheid waarmee we conclusies verbanden kunnen aantonen. Bij gedragsmanagement wordt meestal gebruik gemaakt van drie soorten onderwerpen, die oplopen in geavanceerdheid. Het gaat om:

AB-ontwerp, ABA-ontwerp (A= nulmeting en B = initiatieffase) en het multiple-baseline ontwerp.

AB-ontwerp

Bij het AB-ontwerp wordt eerst een nulmeting gedaan van de huidige prestatie. Vervolgens wordt er een interventie gedaan. De metingen die tijdens de interventiefase worden gedaan, worden vergeleken met de nulmetingen.

ABA-ontwerp

Een ABA-ontwerp is krachtiger dan een AB-ontwerp, omdat wordt bekeken wat het effect is van het stoppen met de interventie. Hierdoor al meer zekerheid worden vastgesteld of de interventie inderdaad verantwoordelijk is voor een verandering in de prestatie. Bij een AB-ontwerp kunnen externe factoren verantwoordelijk voor het effect minder worden uitgesloten.

Multiple baseline ontwerp

Het meest geavanceerde onderzoeksontwerp bij gedragsmanagement is het meerdere nulmeting ontwerp. Bij dit ontwerp worden verschillende AB-ontwerpen gelijktijdig uitgevoerd, waarbij nulmetingen in tijd verschillen.

Het is belangrijk om te bepalen wie de gegevens verzamelt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen gedragsmanagers, gedragstechnici en cliënten.

Een gedragsmanager is verantwoordelijk voor het gedragsmanagement programma. Gedragstechnici houden zich bezig met technische aspecten van een gedragsmanagement programma, zoals observeren en meten. In de meeste programma's zullen managers en medewerkers zelf deze taken uitvoeren onder begeleiding van een interne of externe gedragsanalyse-specialist. Er dient dus geconcentreerd aandacht besteed te worden aan 'meten'!

4.7.3 Analyseren (Functionele (ABC-)Analyse)

Tijdens de analysefase worden de oorzaken en gevolgen van de huidige prestatie vastgesteld. Welke factoren bepalen de prestatie? In een Antecedenten-Behavior (gedrag)-Consequentie (ABC-)analyse wordt vastgesteld wat bij een bepaalde onbevredigende prestatie de verschillende oorzaken en gevolgen zijn. Het blijken daarbij vaak gedragingen van andere personen in de werkomgeving van de persoon te zijn die de prestatie zouden kunnen verbeteren. Ook kunnen met behulp van een ABC-analyse andere arbeidsomstandigheden worden opgespoord die belemmerend werken op de huidige prestatie.

4.7.4 Feedback

Tijdens de feedbackfase worden de metingen aan de medewerkers getoond. Bij organisatie-ontwikkelingsprojecten beperkt de feedback zich tot informatiesessies naar aanleiding van vragenlijstgegevens. De tijd tussen het arbeidsgedrag en de feedback is daarbij groot. Ook is dan niet duidelijk welk gedrag specifiek van mensen verwacht wordt. Feedback bij gedragsmanagement heeft zoveel mogelijke betrekking op objectieve gegevens, zoals productieaantallen, omzet e.d. Deze gegevens worden zo spoedig mogelijk teruggekoppeld.

Terugkoppeling per afdeling en individu

Afhankelijk van de gekozen prestatie zal de feedback op individueel niveau worden aangevuld met feedback over afdelingsprestaties of organisatieprestaties. Individueel feedback is nodig omdat resultaten weliswaar individu overstijgend kunnen zijn, maar gedrag altijd gebonden is aan het individu. Aandacht voor individueel gedrag is daarom noodzakelijk. Een van de manieren om dat gedrag te beïnvloeden is door gebruik te maken van individuele feedback. Dit kan zowel mondeling als schriftelijk gebeuren.

Feedback aantrekkelijk presenteren

Feedback kan via grafieken gegeven worden. In één oogopslag kunnen medewerkers zien hoe ze gepresteerd hebben.

Is het snel te begrijpen? Is het zichtbaar en toegankelijk? Is het netjes en kleurrijk? Is er sprake van afwisselende feedback?

Om ervoor te zorgen dat er op een goede manier feedback gegeven wordt aan medewerkers is het belangrijk te letten op de volgende aspecten:

- Geef (negatieve) individuele feedback onder vier ogen;
- Geef de feedback zo snel mogelijk na de prestatie;
- Laat de feedback verzorgen door de leidinggevende in plaats van door een staffunctionaris;
- Geef positieve in plaats van aversieve feedback;
- Relateer de feedback aan een (sub)doel;
- Zorg dat de feedback een antecedent is voor beloning;
- Zorg dat de feedback eenvoudig te begrijpen is.

4.7.5 Doelstellen

De nulmeting is hét uitgangspunt bij het stellen van doelen. De nulmeting geeft het huidige prestatieniveau van de medewerkers aan. Bij het stellen van een doel is het noodzakelijk te weten wat het huidige functioneren is. Ook bij het stellen van doelen is, net als bij het geven van feedback, het analyseren van de prestatie en het meten van de prestatie een nulmeting van belang. Meestal wordt er een doel gesteld dat net boven het niveau van de nulmeting ligt. Doordat de aandacht wordt gericht op een doel zal, zeker als er beloning in het vooruitzicht is gesteld, de kans dat prestaties snel omhoog gaan worden vergroot en kunnen nieuwe subdoelen en beloningen worden vastgesteld.

Het is belangrijk om medewerkers te betrekken bij het doelstellen. Hoe dichter ze er bij betrokken zijn, des te beter. Ze worden daarmee uitgedaagd hoge doelen te stellen.

Tevens is het van belang dat einddoelen opgesplitst worden in subdoelen, die net liggen boven het niveau van de nulmeting. Een doel is geen doel op zich, maar een middel tot het behalen van beloningen voor de organisatie en voor de medewerkers. De doelen kunnen het best afgestemd worden op de feitelijke prestaties.

4.7.6 Belonen

Belonen is de kern van gedragsmanagement. Mensen werken vanwege de positieve consequenties die het werken oplevert (aandacht, afleveren van product, dienst, geld, status etc.) en door te werken worden negatieve consequenties vermeden. Het is natuurlijk niet zo dat werken alleen maar voordelen oplevert. Er zijn wel degelijk negatieve consequenties aan werken verbonden. Op tijd op je werk verschijnen, concurrentie etc. Negatieve consequenties worden soms gecompenseerd met positieve consequenties. Zonder beloningen verdwijnen prestaties. Indien in een bedrijf echter onvrede bestaat over het huidige prestatieniveau, dan zijn die natuurlijke beloningen in onvoldoende mate aanwezig en dienen er nieuwe beloningen te worden gezocht en toegepast om de prestaties te verhogen.

Om er voor te zorgen dat er op een goede manier wordt omgegaan met belonen, is het van belang om rekening te houden met de volgende aspecten:

- Betrek de medewerkers bij het bepalen van hun beloningen;
- Stel verschillende tastbare en sociale beloningen vast, zodat verzadiging wordt vermeden;
- Maak gebruik van een variabel beloningsschema om het gedrag in stand te houden;
- Directe beloningen zijn effectiever dan toekomstige beloningen;
- Zorg dat de beloning betrekking heeft op de belangrijkste resultaten en gedragingen die tijdens de specificatiefase zijn vastgesteld;
- Belonen nadat de prestatie is geleverd (vooraf is omkoping);
- Geef de beloning volgens afspraak (anders manipulatie);
- Koppel sociale beloningen aan een materiële beloning;
- Beloon en bestraf niet gelijktijdig;
- Beloon overvloedig;
- Beloon oprecht;
- Geef iedereen een kans om beloond te worden;
- Ga na of het belonen leidt tot het bereiken van de (sub)doelen.

4.8 Invoeren van gedragsmanagement

Het protocol dat in paragraaf 4.7.1 wordt besproken, wordt op verschillende manieren ingevoerd. Vaak wordt gebruik gemaakt van een adviseur of coach op afdelingsniveau. Een deskundige op het gebied van gedragsmanagement wordt ingeroepen door een organisatie om te helpen bij het oplossen van een probleem, bijvoorbeeld het verbeteren van de kwaliteiten en service. De adviseur / coach werkt nauw samen met organisatiemedewerkers om het probleem te specificeren, te meten, te analyseren etc.

Er zijn twee manieren waarin het protocol breder in de organisatie kan worden ingevoerd, zodat effectiviteit van de methode op de bedrijfsresultaten toeneemt. Het gaat hierbij om doorlichting en training.

4.8.1 Gedragsmanagementdoorlichting

De doorlichting is een hulpmiddel om te beoordelen in hoeverre bij een organisatie de principes van gedragsmanagement worden toegepast. De gedragsmanagementdoorlichting heeft twee belangrijke voordelen, zijnde:

- Als analytisch hulpmiddel, afgeleid van de stappen van gedragsmanagement om te beoordelen in hoeverre er binnen de organisatie een mogelijkheid bestaat prestaties te verbeteren. Het is een diagnostisch instrument op basis waarvan interventies kunnen worden aangewend.
- Als meetinstrument dat als basis dient voor concurrentieanalyse. Er zijn een tal van instrumenten op de markt om de concurrentiepositie te bepalen. Vooral op het gebied van het zogenaamde 'Total quality management'. De manier waarop organisatiecultuur wordt gemeten vanuit een gedragsanalytisch referentiekader, bestaat de mogelijkheid om het te gaan ontwikkelen tot een gestandaardiseerd meetinstrument in de toekomst. Het kan gebruikt worden als voor- en als nameting en bij het opleiden van interne assessoren.

De doorlichting bestaat uit twee gescheiden, namelijk:

- Een format om te beoordelen in hoeverre de organisatie in staat is om prestaties te managen;
- Een format om de menselijke dimensies van de systemen en processen te analyseren.

4.8.2 Gedragsmanagementtraining

Indien de doorlichting daartoe aanleiding geeft of het management van een organisatie op een andere wijze overtuigd is geraakt van de waarde van gedragsmanagement, kan de behoefte ontstaan om zelf de beginselen van gedragsmanagement in de vingers te krijgen. In dat geval is het raadzaam om leidinggevend en of afdelingen in de aanpak te trainen. Een voordeel hiervan is dat breder in de organisatie ervaring wordt opgedaan. Er zal tijdens de training aan verschillende prestatieverbeterprojecten gewerkt worden, zijnde:

- Koppel gedragsverandering aan de missie van de organisatie;
- De deelnemers passen het geleerde direct toe;
- Laat de deelnemers de voortgang gezamenlijk bespreken;
- De deelnemers houden de collega's binnen de eigen organisatie op de hoogte van hun voortgang.

Er worden tijdens een dergelijke training zeven stappen gezet. De zeven stappen zijn:

1. Specificeren;
2. Meten;
3. Analyseren;
4. Feedback geven;
5. Doelstellen;
6. Belonen;
7. Vasthouden en uitbreiden van de veranderingen.

Op deze manier kun je gedragsverandering creëren binnen de organisatie.¹⁶

Samenvatting: hoe kun je gedragsverandering creëren onder medewerkers?
1. Specificeren: Er wordt gespecificeerd wat men wil veranderen. Het gaat daarbij om het specificeren van de gewenste resultaten en gedragingen die tot die resultaten leiden
2. Meten: Het is belangrijk om de veronderstelde probleemprestatie te meten. We willen immers weten of de later in het proces uit te voeren interventies tot aantoonbare resultaten leiden. Een vergelijking met een nulmeting is een goed evaluatiemiddel.
3. Analyseren: Tijdens de analysefase worden de oorzaken en gevolgen van de huidige prestatie vastgesteld. Welke factoren bepalen de prestatie?
4. Feedback: Tijdens de feedbackfase worden de metingen aan de medewerkers getoond.
5. Doelstellen: De nulmeting is hét uitgangspunt bij het stellen van doelen. De nulmeting geeft het huidige prestatieniveau van de medewerkers aan. Bij het stellen van een doel is het noodzakelijk te weten wat het huidige functioneren is.
6. Belonen: Belonen is de kern van gedragsmanagement. Mensen werken vanwege de positieve consequenties die het werken oplevert (aandacht, afleveren van product, dienst, geld, status etc.) en door te werken worden negatieve consequenties vermeden.

¹⁶ Bron: Rietdijk, M. (2009). *Gedragsverandering in organisaties. Hoe het beste van mensen gedaan te krijgen* (1^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

4.9 Gedragsverandering in combinatie met HNW

Het werk- en reisgedrag van werknemers veranderen is een proces dat veel tijd kost. Niet zo vreemd als je kijkt naar de werking van het menselijk brein. Gedrag blijkt grotendeels automatisch, irrationeel en 'besmettelijk' te zijn, terwijl het brein ook nog eens heel selectief waarneemt.



17

Meer leuke cartoons over HNW zijn terug te vinden in bijlage 15, pagina 141.

4.9.1 Gedrag is grotendeels automatisch

Een belangrijk deel van het menselijk gedrag is min of meer automatisch. Deskundigen denken dat dit voor meer dan 95% van het menselijk gedrag het geval is. Het menselijk brein kan het ook helemaal niet aan om steeds weer over iedere handeling na te denken en voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen. Ook het reisgedrag van de meeste medewerkers is geautomatiseerd, men denkt er niet meer over na. Gepland en beredeneerd gedrag is vooral te beïnvloeden met argumenten. Bij geautomatiseerd gedrag werkt dit echter amper: de organisatie moet zelf vooral subtiele beïnvloedingstechnieken inzetten.

4.9.2 Gedrag is grotendeels irrationeel

De mens blijkt helemaal niet zo rationeel te zijn. Men weet dat het sneller is om op de fiets die paar kilometer naar een kantoor te gaan, maar toch gaat men massaal met de auto. Mensen maken veelal keuzes op basis van sentimenten.

Als de organisatie haar medewerkers vraagt naar de redenen waarom ze bepaald (reis)gedrag vertonen, moet de organisatie er rekening mee houden dat de uitkomsten niet altijd betrouwbaar zijn. Het is immers vaak geen weloverwogen gedrag. Bovendien heeft men de neiging om gedrag achteraf 'goed te praten'.

4.9.3 Gedrag is besmettelijk

Men heeft de neiging om gedrag aan te passen aan het gedrag van de 'massa'. Dit gebeurt vrijwel onbewust. Gedrag blijkt steeds weer besmettelijk. Dit is een belangrijk principe om rekening mee te houden. Sociale druk en de sociale norm spelen een grote rol bij het veranderen van gedrag.

4.9.4 Menselijk brein is selectie

Het menselijk brein reageert heel selectief. En dat moet ook wel, want de hedendaagse mens wordt bestookt met informatie. Men heeft de neiging om vooral informatie op te nemen die we verwachten en die onze eigen patronen en overtuigingen bevestigt.

Veel communicatieboodschappen die de organisatie over de medewerkers 'uitstort' worden niet (of beperkt) opgevangen. De medewerkers 'kleuren' die informatie in, zodat ze het kloppend krijgen met hun eigen verwachtingen en/of patronen.¹⁸

¹⁷ Bron: Bestuur Regio Utrecht en Provincie Utrecht. VNM: slimmer op weg. 'Het nieuwe werken: dat is slim reizen en werken'! Geraadpleegd op 9 december 2010. Beschikbaar op: <http://www.vnm.nu/hnw/>

¹⁸ Bron: Bestuur Regio Utrecht en Provincie Utrecht. VNM: slimmer op weg. 'Het nieuwe werken: dat is slim reizen en werken'! Geraadpleegd op 9 december 2010. Beschikbaar op: <http://www.vnm.nu/hnw/>

4.10 Wat is SharePoint en wat heb je ervoor nodig?

SharePoint is een platform van Microsoft dat dient als raamwerk voor het relatief eenvoudig en snel opzetten van intranet-, extranet- en internetomgevingen. Dit raamwerk is daarbij standaard voorzien van gepersonaliseerde forums, enquêtes, takenlijsten, kalenders en zoekfunctionaliteiten en biedt standaard ondersteuning voor het uitwisselen van documenten. Het doel van SharePoint is dat informatie op de juiste manier met de juiste persoon wordt gedeeld.

Twee varianten

SharePoint kent twee varianten, namelijk:

1. Windows SharePoint Services (WSS)
2. Microsoft Office SharePoint Server (MOSS)

1. Windows SharePoint Services (WSS)

Bij WSS ligt de nadruk op zogenaamde collaboratietoepassingen; handige functionaliteiten voor het werken in teams.

2. Microsoft Office SharePoint Server (MOSS)

Bij MOSS ligt het accent op de integratie met andere applicaties, zoals Microsoft Office. MOSS biedt daarnaast uitgebreide zoekfunctionaliteiten en mogelijkheden tot persoonlijke subsites (MySites).

Wat zijn de voordelen?

Het gebruik van SharePoint binnen de organisatie biedt een aantal voordelen. Hieronder zijn de vijf belangrijkste voordelen terug te vinden:

- Eén platform voor het beheer van het intranet-, extranet- en internettoepassingen;
- Volledige integratie met andere Microsoft producten (o.a. Microsoft Outlook en Microsoft Office);
- Gepersonaliseerde intranet-, extranet- en internetpagina's;
- Uitgebreide zoek- en vind mogelijkheden;
- Eenmalig invoeren van gegevens.

Doordat documenten en informatie gemakkelijk met elkaar kunnen worden gedeeld, zorgt Microsoft SharePoint ervoor dat de samenwerking binnen projectteams gemakkelijker en toegankelijker worden. Tevens wordt er daardoor in veel organisaties een stimulans gevormd om meer te gaan samenwerken met elkaar.

Wat zijn de mogelijkheden?

Naast bovengenoemde voordelen biedt de SharePoint-omgeving o.a. de volgende mogelijkheden:

- Wiki's: de mogelijkheid om zelf wiki's aan te maken en te beheren;
- PIP: het persoonlijk intranetprofiel dat door iedere medewerker zelf wordt beheerd;
- Kennisdatabase: een verzameling van verschillende gestructureerde documenten;
- Single Sign On: door gebruik te maken van het autorisatiesysteem binnen de organisatie, hoeft men slechts eenmalig in te loggen om verschillende gepersonaliseerde toepassingen te kunnen starten;
- Weblog: mogelijkheid om op de persoonlijk intranetprofiel een eigen weblog bij te houden.

Wat heb je nodig voor SharePoint?

Microsoft Office SharePoint Server (MOSS) kan gezien worden als een uitbreiding op Windows SharePoint Services (WSS).

Om MOSS te kunnen gebruiken dient men dus eerst te beschikken over een Windows Server 2003 of Windows Server 2008 waarop standaard WSS is geïnstalleerd.

Na installatie van WSS beschikt men al over een standaard zoekfunctie. Door WSS uit te breiden met Microsoft Search Server (MSS) of MOSS worden de zoekmogelijkheden verder vergroot en beschikt men over een krachtige zoektool met vele uitgebreide zoekfuncties.¹⁹

¹⁹ Bron: Vincis, 'Microsoft SharePoint'. (2010) [website], geraadpleegd 28 oktober 2010. Beschikbaar via <http://emerge.nl/sjablonen/1/infotype/webpage/view.asp?objectID=255>

Uit mijn onderzoek, zowel de diepte-interviews als de enquête, blijkt een groot deel van de medewerkers bij Univé-VGZ-IZA-Trias het moeilijk vind om SharePoint te gebruiken. Medewerkers snappen simpelweg niet hoe het moet en wat ze ermee kunnen. Om die reden wordt SharePoint door een groot deel niet of nauwelijks gebruikt. Documenten worden nog ouderwets opgeslagen in mapjes. Het gevolg hiervan is dat deze documenten niet te raadplegen zijn voor collega's en kennisdelen onderling niet volledig en actief benut wordt. De respondenten van zowel de diepte-interviews als de enquêtes geven aan dat als er trainingen/opleidingen/workshops aangeboden worden aan medewerkers, dit probleem voor een groot deel opgelost zal zijn. Vooral de 'wat oudere' medewerkers vinden het lastig om te werken met SharePoint.

Meer over SharePoint is terug te lezen in de diepte-interviews (bijlage 6, pagina 55) en de open vragen van de enquête (bijlage 10, pagina 91).

Hoofdstuk 5. Hoofdonderzoek FASE II

Fase II bestaat uit het onderzoek naar het imago van HNW onder medewerkers met standplaats Arnhem. Dit imago-onderzoek is uitgevoerd middels diepte-interviews en een enquête. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen beschreven die uit de diepte-interviews naar voren zijn gekomen. De volledige diepte-interviews zijn terug te vinden in bijlage 6, pagina 54.

5.1 Resultaten diepte-interviews

Alle respondenten uit de diepte-interviews geven, zij het in een andere bewoording, aan dat zij het prettig vinden om volgens de richtlijnen van HNW te werken en dan voornamelijk met de reden dat zij veel vrijheid hebben en de werktijd flexibel en naar eigen zeggen kunnen indelen.

5.1.1 Vrijheid

Alle respondenten associëren HNW met veel vrijheid. Ook wordt het pand positief beoordeeld. Sommige respondenten geven aan dat zij, in de oude situatie, al een beetje volgens HNW werkte. Ze hadden bijvoorbeeld al de mogelijkheid om thuis te werken. Toch geven sommige respondenten ook aan dat HNW nog niet helemaal geoptimaliseerd is binnen de organisatie en dat daar dus nog kansen liggen. Voor de meesten betekent HNW plaats- en tijdonafhankelijk werken (dus thuiswerken).

5.1.2 Werplekken

Twee van de zes respondenten geven aan dat zij niet helemaal tevreden zijn over de werkplekken. Op drukke dagen, zoals dinsdag en donderdag is het lastig om een geschikte werkplek te vinden. Het is dan vaak erg rumoerig in het pand en veel plekken zijn bezet, zeker als je wat later binnenkomt. Ook wordt het als lastig ervaren om een overleg te houden met 3 à 4 personen.

‘Dat het lastig is om een plek te vinden of om even rustig met elkaar te overleggen. Zeker als je met een groepje van een man of vier à vijf bent. Dan kun je geen vergaderzaal reserveren, want dan moet je met minimaal zeven personen zijn. (...) Tussendoor een overleg met meerdere personen is moeilijk’.

Dit is dus duidelijk een verbeterpunt voor Univé-VGZ-IZA-Trias.

Een ander aspect is dat het soms lastig is dat je je collega's moet zoeken. Voorheen zat je bij elkaar op de kamer, nu zit je verspreid door het pand. Het is soms lastig om collega's te kunnen vinden. Dat kost veel tijd. Het zou gemakkelijker en efficiënter zijn als er een systeem is waarop je kunt aangeven waar je zit, zodat collega's je snel kunnen vinden. Een andere tip is om je afwezigheidsassistent aan te zetten als je een dag je mail niet leest of niet werkt. Dit kun je tevens in je agenda kwijt die je voor iedereen toegankelijk kunt maken.

(...) ‘Je hebt veel vrijheid en het gebouw is hartstikke fijn. Je kunt overal zitten. Voorheen zat ik met mijn hele team op één kamer en nu is dat niet meer. In de oude situatie kreeg je wel gemakkelijker dingen van elkaar mee. Nu moet je daar veel moeite voor doen. Dat vind ik een nadeel, het kost je extra tijd. Eerst kon je dat via je werk doen. Nu moet je actief zoeken naar die informatie’.

5.1.3 Communicatiemiddelen

De respondenten vinden allemaal dat zij voldoende communicatiemiddelen tot hun beschikking hebben. Echter vinden twee respondenten dat de telefoons, en dan voornamelijk de telefoons van het merk 'HTC' waardeloos zijn.

'Ik vind de HTC telefoon waardeloos. Die doet het gewoon echt niet. Dan neem je op en hoor je 'tuut' 'tuut' 'tuut'. De telefoon is echt slecht'.

(...) 'Telefonisch overleg is bijvoorbeeld dramatisch. De verbinding valt weg, je ziet elkaar niet, de ander neemt de telefoon niet op etc.

De communicatiemiddelen die wij tot onze beschikking hebben werken te traag'. (...)

De telefoons van het merk 'HTC' worden inmiddels vervangen door telefoons van andere merken.

5.1.4 ICT / Techniek

Vier respondenten geven aan dat de techniek te wensen overlaat. Trage verbindingen (in het ergste geval zelfs helemaal geen verbindingen), telefoons die niet werken, mailboxen die bij het uitloggen crashen etc.

De verbinding is dan vooral traag als mensen thuiswerken.

Als er problemen zijn wordt er contact opgenomen met de IT servicedesk, maar het kost toch iedere keer veel moeite en het werkt frustrerend.

(...) 'Maar tegelijkertijd vind ik wel dat de techniek ons niet faciliteert zoals we zouden willen. Ik mek ook wel, omdat je er zo afhankelijk van bent, al is het maar één keer dat het niet werkt, het een groot probleem is'.

Op dit gebied is er voor Univé-VGZ-IZA-Trias nog een heleboel te verbeteren, maar als dit punt verbeterd is/wordt, dan zullen een heleboel nadelen ombuigen tot voordelen!

5.1.5 Gedragsverandering creëren onder medewerkers

Alle respondenten zijn het er over eens dat er een gedragsverandering moet plaatsvinden onder medewerkers om HNW nog succesvoller te maken en beter te laten 'werken'. Nu zitten medewerkers vaak toch nog op dezelfde plek, laten ze de spullen staan als ze meer dan één uur van de plek zijn, werken vaste dagen (vooral op dinsdag en donderdag), werken nog van 08:00 tot 17:00 etc.

Om dit te veranderen is er een speciale actie nodig, want alleen een bericht op DKB en een poster ophangen werkt niet. Gedacht wordt aan workshops en/of trainingen.

5.1.6 SharePoint

Slechts drie van de zeven respondenten maakt gebruik van SharePoint, het virtuele kantoor. De anderen maken er geen gebruik van, omdat ze het simpelweg niet snappen. Ook geven zij aan dat collega's er ook geen gebruik van maken om dezelfde reden. Een oplossing hiervoor is, volgens de respondenten, training/ opleiding/workshop aanbieden en dat regelmatig herhalen. Zij zouden het fijn vinden als dat aangeboden wordt. Omdat medewerkers niet optimaal gebruik maken van SharePoint blijven er een heleboel kansen en bruikbare informatie liggen.

Respondenten denken dat het ook te maken heeft met de generatie. Binnen Univé-VGZ-IZA-Trias zijn voornamelijk mensen werkzaam die 40 jaar of ouder zijn werkzaam, de zogenoemde 'Babyboomers' en 'Generatie X'.²⁰

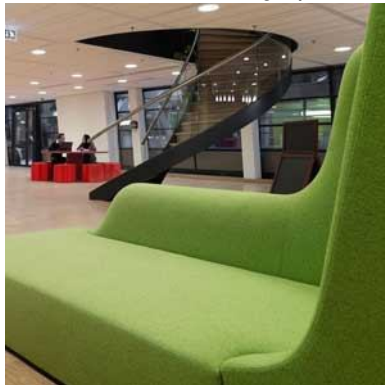
Een figuur omtrent de generaties is terug te vinden in bijlage 7, pagina 81.

²⁰ Bron: Derksen, Marco. (26juni 2006). Generatie Einstein: slim ,sterk en sociaal. *Marketingfacts* (online website). Beschikbaar:

http://www.marketingfacts.nl/berichten/20060627_generatie_einstein_slim_sterk_en_sociaal/

5.1.7 Kantoorpand

Alle zeven de respondenten vinden het kantoorpand inspirerend en aantrekkelijk genoeg. Slechts één respondent vindt dat er meer 'groen' in het pand mag, maar is niet van groot belang. Twee respondenten geven aan dat er behoefte is aan meerdere plekken waar je 'privacy' gesprekken kunt voeren met collega's en dan met name telefoongesprekken, functionering- en sollicitatiegesprekken.



Meer foto's van het kantoorpand zijn terug te vinden in bijlage 13, pagina 134.

5.1.8 Thuiswerken

Over het algemeen vinden de respondenten het prettig dat zij de mogelijkheid hebben om thuis te kunnen werken. Slechts drie respondenten geven aan dat zij regelmatig thuiswerken en één respondent zou liever nog meer thuis willen werken dan dat ze al doet.

De andere respondenten werken liever op kantoor, omdat zij dan collega's direct een vraag kunnen stellen en kunnen ontmoeten, omdat het op kantoor gezelliger is en/of de techniek thuis niet goed genoeg werkt om prettig te kunnen werken.

Doordat de mogelijkheid om thuis te werken er is, vinden de respondenten dat hun balans tussen werk/privé prima is. Het is nu beter te combineren dan toen er niet volgens HNW gewerkt werd.

'Eerlijk gezegd werk ik niet zo heel veel thuis. Dat heeft er mee te maken dat het kantoor in Arnhem voor mij gemakkelijk te bereiken is, twintig minuten met de trein. En ook vooral op vrijdag, is het hier op kantoor lekker rustig, dus dan werk ik liever hier dan thuis'.

5.1.9 Afspraken met manager en collega's

Alle respondenten geven aan dat zij destijds met hun manager en team afspraken gemaakt hebben over welke dagen zij in Arnhem zijn en over bijvoorbeeld het aantal dagen dat thuis gewerkt wordt.

Slechts twee van de zes respondenten geven aan dat deze afspraken ook daadwerkelijk gewaarborgd worden. De meeste respondenten vinden de afspraken een beetje onzin, want niemand houdt zich aan de afspraken.

'Ja, er zijn afspraken gemaakt dat we één keer in de twee weken op woensdag op kantoor moeten zijn. De meeste collega's van mij komen uit Zwolle of verder weg, dus voor hen is het niet haalbaar om iedere dag op kantoor te zijn. Ik merk dat zo'n afspraak nergens over gaat, want iedereen heeft dan toch weer overleg. Je zit dan nog niet de hele dag met z'n allen. Ook de collega's die verder weg wonen komen vaak later en dan kun je ook niet meer bij elkaar zitten. Ik vind de afspraken een beetje gezocht'.

'Ja, die afspraken hebben we gemaakt en die worden ook nagestreefd. We hebben afgesproken dat we één keer in de twee weken op vrijdag in Arnhem zijn. We hebben daarbij bewust voor de vrijdag gekozen, omdat het dan een rustige dag op kantoor is. Dat is echt onze teamdag. In de ochtend hebben we overleg en de middag vrij, maar we hebben wel afgesproken dat iedereen op kantoor blijft. We lunchen dan ook samen. En alles wat daarbuiten is, is een extraatje.

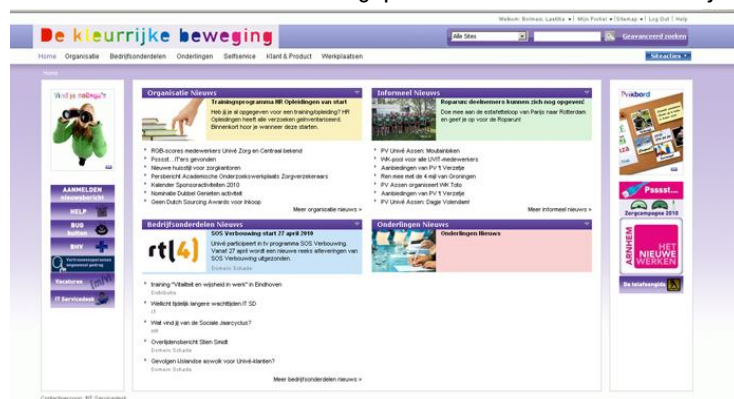
De andere vrijdag hebben we een conference-call. Dat je toch even samen bent met je team. Al vind ik de conference-call nog niet helemaal ideaal. Maar het voorziet wel in de behoefte. Het is vrij intensief en kwalitatief nog niet heel erg goed, het is best kostbaar. Misschien dat daar, in het kader van het 'slimmer werken', wat meer mogelijkheden in zijn'.

De respondenten geven aan dat ieder zijn weg wel vindt in de organisatie. Als je een dag van te voren aangeeft dat je de volgende dag thuis wilt werken is dat eigenlijk nooit een probleem.

5.1.10 Intranet

De uiteindelijke bedoeling van het nieuwe intranet is dat medewerkers zelf verantwoordelijk worden voor welk nieuws ze lezen en welk nieuws niet. Ze kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om een abonnement te nemen op bepaald nieuws, zoals 'organisatie nieuws' of 'informeel nieuws'.

Het blijkt dat dit niet altijd even duidelijk is voor de medewerkers. Er wordt bijvoorbeeld 'geklaagd' dat medewerkers al het nieuws dat gepubliceerd wordt niet meer bij kunnen houden.



21

Een grote afbeelding van de homepage van DKB is terug te vinden in bijlage 14, pagina 151.

Een medewerker kan dus zelf kiezen waar hij/zij een abonnementje op neemt om een keuze te maken in al het gepubliceerde nieuws. Zie in onderstaande quote wat eigenlijk de bedoeling is van de homepage van DKB:

*'Je kunt zelf je abonnementen kiezen die passen bij jou werkzaamheden. En de rest is leuk voor als je een keer tijd hebt, maar hoeft je niet perse te weten. Dat is het hele idee; verantwoordelijkheid nemen en een beetje je eigen kennisplatform maken.'*²²

²¹ Bron: Functioneel Beheer Intranet. (16 december 2010. Homepage 'De Kleurrijke Beweging'. Beschikbaar: <http://portaal/Pages/Default.aspx>

²² Bron: diepte-interview Sanne Simons, adviseur Corporate Communicatie Univé-VGZ-IZA-Trias. Vraag 33, pagina 6.

Hoofdstuk 6. Hoofdonderzoek FASE III

Fase II bestaat uit het onderzoek naar het imago van HNW onder medewerkers met standplaats Arnhem. Dit is uitgevoerd door middel van een enquête. In dit hoofdstuk worden de bevindingen beschreven. De enquête is terug te vinden in bijlage 8, pagina 81. Ook de verdere resultaten van de enquêtes zijn terug te vinden in bijlage 10, pagina 90.

6.1 Achtergrond respondenten

De enquêtes zijn afgenomen onder medewerkers binnen Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem. Onder de respondenten van de enquête bevinden zich medewerkers, adviseurs en managers/leidinggevend. Alle ondervraagden zijn tussen de 25 en 55 jaar.

De respondenten die de enquête ingevuld hebben zijn werkzaam bij de volgende bedrijfsonderdelen:

- Business Intelligence
- Commercie
- Corporate Communicatie (CC)
- Distributie
- Facilitair Bedrijf (FB)
- Financiën
- Human Resources (HRM)
- ICT
- Interne Accountantsdienst (IAD)
- Juridische zaken & Bestuurssecretariaat
- Klantenservice & Klachtenmanagement
- Marketing & Productontwikkeling
- Polisadministratie
- Proces-, Change- en Informatiemanagement
- Verkoop
- Zorginkoop & Contractmanagement
- Zorginkoop & Zorgvernieuwing
- Zorgvernieuwing

Helaas hebben sommige respondenten hun bedrijfsonderdeel verkeerd ingevuld, waardoor de volgende bedrijfsonderdelen niet apart beoordeeld konden worden:

- Business Intelligence
- Juridische zaken & Bestuurssecretariaat
- Klantenservice & Operatie
- Proces-, Change- en Informatiemanagement
- Zorginkoop & Contractmanagement
- Zorgvernieuwing
- Declaratieservice
- Klantenservice & Klachtenmanagement
- Polisadministratie
- Raad van Bestuur
- Zorginkoop & Zorgvernieuwing

6.1.1 Samenvatting conclusies

Na de uitslag van de enquêtes te hebben gehad kan ik concluderen dat de medewerkers tevreden zijn over HNW. Er zijn echter nog wel een aantal punten die verbeterd kunnen worden, zoals gedragsverandering van medewerkers, IT-faciliteiten, 'vergadercultuur' en het aantal werkplekken.

Uit de enquêtes blijkt ook dat medewerkers HNW vooral associëren met vrijheid, thuiswerken en flexibiliteit. Een ander belangrijk aspect van HNW, ontmoeten en kennisdelen, wordt niet zo zeer meer het HNW geassocieerd. Dat is een zorgelijk punt, want dat is een erg belangrijk kenmerk van HNW. Ook het kantoor is daarop ingericht. Denk aan de verschillende soorten werkplekken en de ruime openingstijden van het pand. Uit de open vragen blijkt dat medewerkers een houvast missen. Het is niet duidelijk voor hen wat de organisatie wil. Wat willen zij uitdragen? Wat is de missie? Wat is de visie? Dit heeft alles te maken met de fusies die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden, maar medewerkers hebben nu echt behoefte aan duidelijkheid en een houvast.

Beoordeling HNW algemeen	Cijfer
September 2009	7,1
November 2010	7,5

HNW wordt, t.o.v. de 0-meting in 2009, in november 2010 beter beoordeeld. Een groter aantal van de medewerkers (23%) vindt HNW in 2010 veel beter dan de oude situatie. In september 2009 was dat nog 13%. HNW wordt in 2010 nauwelijks slechter ervaren dan de oude situatie. In 2009 was dit aantal nog groter.

Hoe beoordeel je HNW t.o.v. de oude situatie?	2009	2010
Veel beter	13%	23%
Beter	46%	46%
Gelijk	20%	15%
Slechter	17%	6%
Veel slechter	4%	2%

Uit de open vragen komt duidelijk naar voren dat medewerkers graag het gedrag aangepast zien. Zoals bijvoorbeeld je werkplek vrijmaken als je meer dan één uur van je plek bent, werkplek schoon achterlaten, etc.

Tegenstrijdig hierop is dat meer dan de helft van de medewerkers, zowel mannen als vrouwen, een gedragsverandering niet nodig vindt sinds HNW is ingevoerd.

Om ook daadwerkelijk een gedragsverandering te creëren onder medewerkers, moet er bij hen wel het besef zijn dat een gedragsverandering noodzakelijk is. Is dat niet het geval, dan kan er van alles bedacht worden, maar gaat dat niet werken in de praktijk. Medewerkers geven in de open vragen ook aan dat er behoefte is aan communicatie betreffende de gedragsregels. Wat wil de organisatie van hen? Hoe ziet de RvB en de directie deze gedragsregels? Medewerkers hebben behoefte aan voorbeeldgedrag vanuit de RvB en de directie. Medewerkers vinden momenteel dat de organisatie te weinig doet om hen te helpen bij deze gedragsverandering.

Een ander opvallend resultaat is dat meer dan de helft van de medewerkers, zowel mannen als vrouwen, de organisatie bureaucratisch vinden en dat staat haaks met de richtlijnen van HNW. HNW staat o.a. voor openheid, ontmoeten, flexibel, productief en efficiënt.

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers vinden dat hun productiviteit nagenoeg hetzelfde is gebleven (46%) sinds voor de invoering van HNW. Echter zou HNW moeten zorgen voor een hogere productiviteit, omdat je tijd- en plaatsonafhankelijk kunt werken. Hierdoor kun je tijd winnen. Denk hierbij aan eerst thuiswerken en om 11:00, na de files, naar kantoor. Hierdoor win je tijd, omdat je sneller van huis naar kantoor reist. Een ander voorbeeld is dat je werkt in de trein. De tijd die je normaal naar buiten kijkt kun je nu besteden aan je werk. Denk aan het lezen en beantwoorden van je mail of stukken doorlezen.

Om een zo goed mogelijk beeld te schetsen van wat de respondenten vinden van HNW, zijn de resultaten per kenmerk, cijfers en motivaties verwerkt. Alle reacties en cijfers per kenmerk staan beschreven in bijlage 10 pagina 90.

6.2 Beantwoording hoofdvraag

De probleemstelling oftewel de hoofdvraag van deze scriptie betreft:

“Wat is het imago van HNW onder medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem en hoe kan er voor gezorgd worden dat deze medewerkers meer gaan werken volgens de richtlijnen van HNW?”

Zoals gezien is er een grote tevredenheid over de invoering van HNW binnen Univé-VGZ-IZA-Trias. Deze tevredenheid beïnvloedt het imago van HNW. Ook de kenmerken van HNW worden positief beoordeeld door de medewerkers. Met volle overtuiging is te zeggen dat HNW een positief imago heeft binnen de organisatie. De uitkomsten van het onderzoek zijn positiever dan van te voren werd gedacht. Voor Univé-VGZ-IZA-Trias is het van belang allereerst aan de slag te gaan met een gedragsverandering te creëren onder medewerkers. Zorg ervoor dat het voor medewerkers duidelijk is wat de gedragsregels zijn en communiceer deze op een duidelijke, heldere en speelse manier. Maar zorg wel voor herhaling. In hoofdstuk 7 is uitgewerkt hoe Univé-VGZ-IZA-Trias dat kan doen.

Samengevat:

HNW in zijn algemeenheid

- HNW wordt positief beoordeeld. Ten opzichte van september 2009 is het punt met 0,3 gestegen.
- HNW wordt vooral geassocieerd met thuiswerken en flexibiliteit.
- HNW past goed bij Univé-VGZ-IZA-Trias. Hier zijn de medewerkers het unaniem over eens.

HNW en medewerkers

- Meer dan de helft van de medewerkers beseft niet dat een gedragsverandering bij HNW noodzakelijk is.
- Voor medewerkers is het niet duidelijk wat de gedragsregels nu precies zijn.
- Medewerkers zouden vanuit de RvB en directie graag voorbeeldgedrag zien.
- De organisatie helpt medewerkers onvoldoende om deze gedragsverandering plaats te laten vinden.
- Medewerkers hebben behoefte aan uitleg en de werkwijze van SharePoint.
- De '9 tot 5' cultuur moet verandert worden in een nieuwe cultuur die past bij de organisatie en HNW.

HNW en faciliteiten

- Medewerkers zien graag meer werkplekken met docking stations.
- Medewerkers willen meer vergaderruimtes.
- De IT faciliteiten moeten verbeterd en gemoderniseerd worden.
- Meer plekken om rustig en geconcentreerd te kunnen werken/bellen zijn gewenst.

Hoofdstuk 7. Adviezen

Op basis van de conclusies van de diepte-interviews en de enquête over HNW heb ik een advies geformuleerd. Dit dient een bijdrage te leveren aan het imago van HNW.

7.1 Hoofdadvis: gedragsverandering creëren onder de medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem

Zoals beschreven is het hoofdadvis gedragsverandering creëren onder de medewerkers. Hiervoor zijn een aantal mogelijkheden geformuleerd:

- **Gedragsverandering creëren onder RvB, directie, managers en medewerkers.**

Het werken met de richtlijnen van HNW vergt van medewerkers een andere manier van denken en doen. Wanneer het gedrag van medewerkers binnen de organisatie niet past bij de richtlijnen van HNW, is het een mogelijkheid voor de RvB en directie om het gedrag van medewerkers aan te passen. Kijkend naar de situatie waarin de organisatie zich momenteel bevindt, is het begrijpelijk dat medewerkers af en toe het spoor bijster zijn.

Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de medewerkers zich er niet bewust van zijn dat een gedragsverandering hoort plaats te vinden bij de invoering van HNW. Het is daarom een goede oplossing om het gedrag van medewerkers te veranderen / beïnvloeden.

Dit vormt het hoofdadvis aan Univé-VGZ-IZA-Trias. Wanneer hier de juiste invulling aangegeven wordt, kunnen de medewerkers zich bewuster worden van het feit dat gedragsverandering nodig is bij HNW.

- **Stappenplan Marius Rietdijk**

Creëer gedragsverandering door gebruik te maken van het stappenplan van de auteur Marius Rietdijk 'Gedragsverandering in organisaties. Hoe het beste van mensen gedaan te krijgen'. (terug te lezen in hoofdstuk 4, paragraaf 4.7, pagina 27).

De door Rietdijk aanbevolen stappen om gedragsverandering te creëren onder medewerkers is hieronder samengevat. Het is belangrijk dat de RvB en de directie om tafel gaan zitten en gaan bekijken hoe zij willen dat medewerkers zich gedragen naar de gedragsregels die passen bij HNW. Ze specificeren naar wat ze willen veranderen. Wat is het gewenste resultaat?

Tevens is het van belang dat het probleem gemeten wordt. Dat kan heel goed door de huidige onderzoeksresultaten te vergelijken met de 0-meting.

Wanneer duidelijk is hoe de RvB en directie het gedrag van medewerkers wil zien, is het zaak om dit gewenste gedrag helder te formuleren. Niet in een ellenlang verhaal, maar korte en krachtige punten formuleren. Zodat het ook voor de medewerkers te begrijpen is. Op deze manier wordt het gewenste gedrag niet anders dan bedoeld opgevat. Ook zijn de zogenoemde gedragsregels voor medewerkers beter te onthouden.

De derde stap is dat er gekeken wordt naar welke factoren er voor zorgen dat medewerkers zich gedragen zoals ze zich gedragen. Waarom vertonen ze bepaald gedrag?

Vervolgens, de vierde stap, worden de bevindingen aan de medewerkers getoond. Ze krijgen feedback.

Uiteindelijk kan de RvB en de directie bepaalde doelen op gaan stellen. Het is bij het opstellen van doelen wel noodzakelijk dat men weet wat het huidige gedrag is van de medewerkers. Als dat niet bekend is, zijn de doelen waarschijnlijk niet reëel.

De zesde en laatste stap is het belonen van medewerkers. Ook is het belangrijk om verantwoordelijken aan te wijzen, die er voor zorgen dat het gewenste gedrag binnen de organisatie ook daadwerkelijk vertoond en geïntegreerd wordt.

Waarom is dit relevant voor Univé-VGZ-IZA-Trias?

Deze optie kan er voor kunnen zorgen dat HNW volledig succesvol wordt binnen Univé-VGZ-IZA-Trias. Doordat het van bovenaf in de organisatie ingezet wordt, zullen medewerkers het sneller aannemen dan wanneer een directe collega hen aanspreekt op zijn/haar gedrag. Tevens wordt op deze manier voor iedereen in de organisatie duidelijk wat het gewenste gedrag is en welke gedragsregels er aan bijdragen om HNW volledig te laten slagen. De RvB en directie dragen deze regels uit in de organisatie en formuleren het duidelijk voor iedereen, zodat het voor iedereen begrijpelijk en toepasbaar is. De leden van de RvB en de directie zullen samen tijdens een discussiebijeenkomst bepalen welke gedragsregels relevant en belangrijk zijn voor HNW. Ze veranderen vage regels en uitspraken in duidelijke, heldere en toepasbare regels, die ook daadwerkelijk een context hebben met HNW. Ze kunnen er voor kiezen om hiervoor een werkgroep op te starten, zodat ook medewerkers betrokken zijn bij deze discussiebijeenkomst. Het voordeel hiervan is dat zij de RvB en directie feedback kunnen geven, omdat zij misschien beter weten wat er speelt op de werkvloer. Als ze voor iedereen binnen de organisatie te begrijpen zijn, zal er ook meer waarden aan de gedragsregels gehecht worden. Nu interpreteert iedere medewerker gedrag op zijn/haar eigen manier.

Uit onderzoek is ook gebleken dat medewerkers hier wel degelijk behoefte aan hebben.

Aandachtspunten

Doordat het van bovenaf aangestuurd wordt, zullen medewerkers zich er van bewust worden dat gedragsverandering noodzakelijk is voor HNW. Het is noodzaak om medewerkers te blijven herinneren aan deze gedragsregels en, mits ze niet worden uitgevoerd, ze daar dan ook op aan te spreken en te controleren. Een gedragsverandering moet niet gezien worden als een doel op zich, maar als een middel om met iedere medewerker op de juiste manier te kunnen werken en communiceren. Het is dus een interne gedragsverandering. Niet zo zeer naar de externe klanten toe. Een intern stuurmechanisme. Een gedragsverandering is een soort van hulpmiddel om HNW volledig te laten slagen en te laten lopen zoals bedoeld en gewenst.

Een ander aandachtspunt is dat het wel realistisch moet blijven. De gedragsregels moeten toepasbaar zijn voor iedere medewerker, dus ook de onderkant van de organisatie. Stel geen regels op die niet waar te maken zijn. De stappen om gedragsverandering te creëren zijn terug te vinden in hoofdstuk 4, paragraaf 4.7, pagina 27.

Gedragsregels communiceren

Om de gedragsregels op een duidelijke en heldere manier te communiceren naar medewerkers kunnen er een aantal communicatiemiddelen worden ingezet. Denk hierbij aan:

- Narrow Casting;
- DKB;
- Schildersezels;
- Handboekje verspreiden onder iedere medewerker;
- Mail;
- SMS;
- SharePoint

Gedragsregel(s) herhalen

Om een gedragsregel in de medewerker te krijgen is herhaling belangrijk. Het is goed om bijvoorbeeld iedere maand een bepaalde gedragsregel volledig onder de aandacht te brengen. Hiervoor kunnen eventueel ook workshops georganiseerd worden over hoe medewerkers deze regel het beste kunnen uitvoeren in de organisatie. Als in een bepaalde maand een gedragsregel centraal staat kan de RvB en de directie in samenwerking met de managers ook controleren of de gedragsregel daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Mocht dat niet het geval zijn, worden medewerkers hierop aangesproken.

Aandachtspunten

Communiceer helder en duidelijk, zodat het voor iedere laag in de organisatie duidelijk is wat er bedoeld wordt en wat de organisatie van de medewerker verlangt. Tevens is het belangrijk om iedere gedragsregel evenveel aandacht te geven, dus dat de volledige maand ook echt benut wordt en niet één week van de maand communiceren en vervolgens de andere drie weken niets doen.

Een ander belangrijk punt is dat de RvB, directie en managers ervoor moeten waken dat het een soort van 'politieagentje spelen' wordt. Medewerkers moeten niet het idee of gevoel krijgen dat ze voortdurend in de gaten gehouden en op de vingers getikt worden.

Zoals ook Marius Rietdijk aangeeft is het belangrijk dat medewerkers beloond worden na vertoning van goed gedrag. Medewerkers zijn hier gevoelig voor en waarderen het als ze beloond worden. Dat hoeft niet perse in de vorm van geld, maar kan ook door een kleine attentie of een persoonlijk bedankje/schouderklopje. Of beloon ze door middel van een certificaat. Als ze alle certificaten behaald hebben werken zij naar de gedragsregels van HNW en zijn ze 'HNW-proof'. In bijlage 20 t/m 23 zijn een aantal manieren terug te vinden waarop op een speelse manier gecommuniceerd kan worden.

7.2 Overige aanbevelingen

7.2.1 IT-faciliteiten op orde hebben en verbeteren

Veel medewerkers klagen over de slechte IT-faciliteiten. Geen of slechte verbinding, thuiswerken is niet mogelijk, DKB is niet beschikbaar, etc. Mede door de invoering van HNW zijn medewerkers in de gelegenheid om zelf te bepalen waar ze werken en wanneer ze werken. Als ze ervoor kiezen om een dag thuis te werken en ze hebben geen verbinding, is dat erg frustrerend. Ze moeten dan of naar kantoor of ze kunnen de hele dag niks. Kortom: verloren tijd. Het is daarom belangrijk om die aspecten goed op de rit te hebben.

7.2.2 Medewerkers trainen in het gebruik van SharePoint

Volgens medewerkers vinden zij het lastig om te werken met SharePoint. Ze hebben geen idee hoe het werkt en hoe ze er mee om moeten gaan, laat staan dat ze weten welke mogelijkheden SharePoint hen kan bieden. HNW en SharePoint (virtuele kantoor) horen samen. Via het platform kunnen medewerkers informatie met elkaar delen, vergaderingen voorbereiden en werkplaatsen inrichten, etc. Tevens kunnen zij via de MySite persoonsgegevens weergeven, zodat collega's hiervan op de hoogte zijn. Wel is het dan de bedoeling dat deze gegeven up-to-date gehouden worden. Een training aanbieden kan op verschillende manieren. Enerzijds via een ingehuurd professional. Deze professional kan workshops geven binnen de organisatie. Dit vergt wel de nodige inspanning en een budget. Anderzijds kunnen interne medewerkers die ervaring hebben met SharePoint workshops geven aan collega's die dat nodig hebben. Deze oplossing vergt ook de nodige tijd en voorbereiding, maar is wel een stuk goedkoper.

7.2.3 Medewerkers er bewust van maken dat HNW niet alleen maar thuiswerken en flexibiliteit betekent

Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias HNW vooral zien als thuiswerken en flexibiliteit. Echter is HNW veel meer dan dat. HNW is ook vooral ontmoeten, kennis –en informatie delen en efficiënter omgaan met elkaar, het werk en de tijd. Dit kun je duidelijk maken aan medewerkers door nog eens een lezing of informatiebijeenkomst te houden binnen het pand in Arnhem. Dit kan door een interne persoon gedaan worden, bijvoorbeeld door de RvB/directie, maar ook door een, externe en ervaren persoon.

7.2.4 Zorg voor een strategie, visie en een missie

Momenteel is binnen de organisatie niet bekend wat haar missie, visie en strategie is. Welke doelen heeft de organisatie? Dit komt omdat Univé-VGZ-IZA-Trias zich in een transitiefase bevindt. Het is voor medewerkers wel belangrijk om te weten waar ze aan toe zijn en hoe hun toekomst eruit ziet. Univé-VGZ-IZA-Trias moet er daarom voor zorgen dat deze zaken zo snel mogelijk bekend zijn en dat hier ook serieus aangewerkt wordt. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat ze gewaardeerd worden en belangrijk zijn voor de organisatie. Als ze naar het werk gaan met in hun achterhoofd het idee dat ze hier over bijvoorbeeld een jaar niet meer nodig zijn, zullen ze zich anders opstellen.

7.2.5 Maak de kernwaarden zichtbaar

Wanneer duidelijk is wat voor Univé-VGZ-IZA-Trias de relevante kernwaarden zijn en wat deze betekenen, is het aan te raden deze binnen de organisatie zichtbaar te maken. Een voorbeeld hiervan is de definitieve kernwaarden visualiseren op verschillende plekken in het gebouw van Univé-VGZ-IZA-Trias. Deze zouden gevisualiseerd kunnen worden door middel van afbeeldingen en kreten. De geformuleerde definitie kan hierbij een belangrijke rol spelen.

Waarom is dit relevant voor Univé-VGZ-IZA-Trias?

Medewerkers (en eventuele bezoekers) komen door deze aanbevelingen dagelijks in contact met de kernwaarden. Hierdoor kunnen ze meer gaan leven en kunnen ze eigen worden.

Aandachtspunten

Deze oplossing alleen is niet genoeg. Het is niet aannemelijk dat men alleen door de confrontatie met de kernwaarden gaat denken dat ze echt bij Univé-VGZ-IZA-Trias passen. Zie deze aanbeveling daarom als een vervolgstap op de reeds gegeven adviezen. Een goed idee zou overigens wel kunnen zijn om enkele medewerkers te betrekken bij een brainstormsessie over hoe de kernwaarden het beste gevisualiseerd kunnen worden. Dit versterkt wederom de tweerichtingsverkeersvisie op communicatie en verhoogt het bewustzijn.

7.2.6 De gewenste identiteit

Uit onderzoek is gebleken dat de gewenste identiteit van Univé-VGZ-IZA-Trias niet bekend is. Het is noodzaak om dit helder te hebben, want zonder identiteit kan een onderneming eigenlijk niet bestaan. Het is zowel voor de medewerkers als voor de externe belangrijk om te weten wat een identiteit van de organisatie is.

- De visie en missie

Univé-VGZ-IZA-Trias hanteert verschillende visies, zowel van zorg, schade als van bijvoorbeeld 'Univé' ansich. Hetzelfde geldt voor de missie. Het hebben van verschillende visies en missies, dus geen duidelijkheid, kan echter verwarring creëren. Waar moet men nu naar streven? Wat is de richting die Univé-VGZ-IZA-Trias op wil? Als één organisatie en niet als vier 'bloedgroepen' (gezien fusies). Geadviseerd wordt om een duidelijke keuze te maken voor een eigen visie en missie, zodat voorgaande vragen eenvoudig beantwoord kunnen worden.

- De kernwaarden

Univé-VGZ-IZA-Trias hanteert geen duidelijke kernwaarden. Hier en daar wordt een keer wat geroepen, maar er is geen duidelijke strategie en opbouw in te zien. Normaliter worden er vijf kernwaarden nageleefd door een organisatie. nu ontstaat er verwarring, omdat medewerkers niet weten wat de kernwaarden zijn en dus ook niet wat zij moeten uitstralen, zowel intern als extern. Welke kernwaarden zijn nu belangrijk voor Univé-VGZ-IZA-Trias? Ook hier wordt geadviseerd om een keuze te maken voor de belangrijkste kernwaarden en deze specifiek voor Univé-VGZ-IZA-Trias te formuleren. Hierdoor worden de kernwaarden eigen gemaakt en specifiek toegepast op de organisatie. daarnaast is het belangrijk dat er definities worden toegekend aan de kernwaarden.

- Het merkdokument

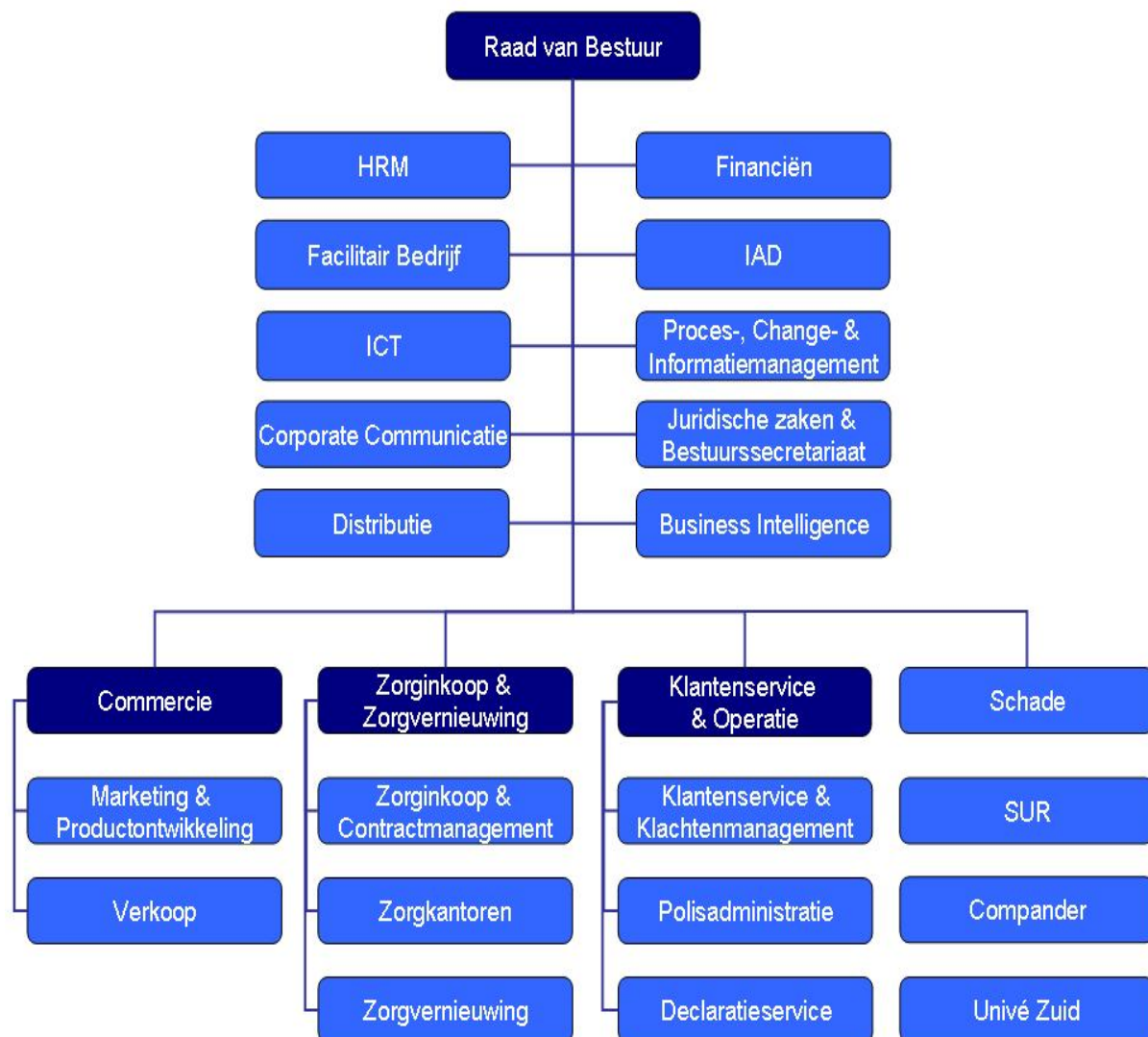
De drie bovengenoemde onderdelen vormen samen met de positionering, propositie, doelstellingen, kernassociaties, merkpersoonlijkheid, merkstijl en de merkemoties het merkdokument. Dit hoort een goede representatie van het merk Univé-VGZ-IZA-Trias te zijn en biedt tevens houvast bij het vormen en begeleiden van het beleid en uitingen.

Binnen Univé-VGZ-IZA-Trias is het definitieve merkdokument helaas niet aanwezig en dat is erg jammer. Het zou namelijk een handzame tool zijn bij het vaststellen van doelen en maken van uitingen. Het is immers de kern van het merk.

Het is daarom aan te raden het definitieve merkdokument uit te schrijven en hierdoor tastbaar te maken. Het is belangrijk dat de basis van het merk in huis aanwezig is, ook voor de medewerkers.

Bijlagen

Bijlage 1. Organogram Univé-VGZ-IZA-Trias



Bijlage 2. Viertal focuspunten Univé-VGZ-IZA-Trias

1. Performance voor de klant

In 2009 is de integratie van de BackOffice systemen van de verschillende fusieorganisaties grotendeels afgerond. In 2010 zet Univé-VGZ-IZA-Trias een volgende stap in het verbeteren van de prestaties van klantprocessen. Univé-VGZ-IZA-Trias beschouwt het vertrouwen van de klant in het bedrijf als haar belangrijkste kapitaal. Dat vertrouwen begint met een vlekkeloze dienstverlening. Alle bedrijfsonderdelen hebben in hun jaarplannen verbeterdoelstellingen met betrekking tot klantprocessen opgenomen.

2. Processen op orde

De eisen die aan de kwaliteit van de organisatie gesteld worden, zijn de laatste jaren aanzienlijk gestegen. De maatschappelijke verwachtingen ten opzichte van financiële instellingen worden hoger. Deze tendens is terug te zien in uitbreiding van wet- en regelgeving en verscherping van het toezicht. Tegelijkertijd is Univé-VGZ-IZA-Trias sterk gegroeid, waardoor de complexiteit van de beheersing van de kwaliteit van de organisatie is toegenomen.

Al deze ontwikkelingen brengen met zich mee dat de organisatie een grote slag moet maken in de verbetering van de beheersing van de bedrijfsprocessen. In 2010 zetten alle bedrijfsonderdelen in op professionalisering van procesmanagement en risicobeheersing.

3. Financieel gezond

Financiële gezondheid uit zich in twee belangrijke parameters: de solvabiliteit en de bedrijfskosten.

Gelet op de komst van SolvencyII en de recent al verzwaarde solvabiliteitseis wil

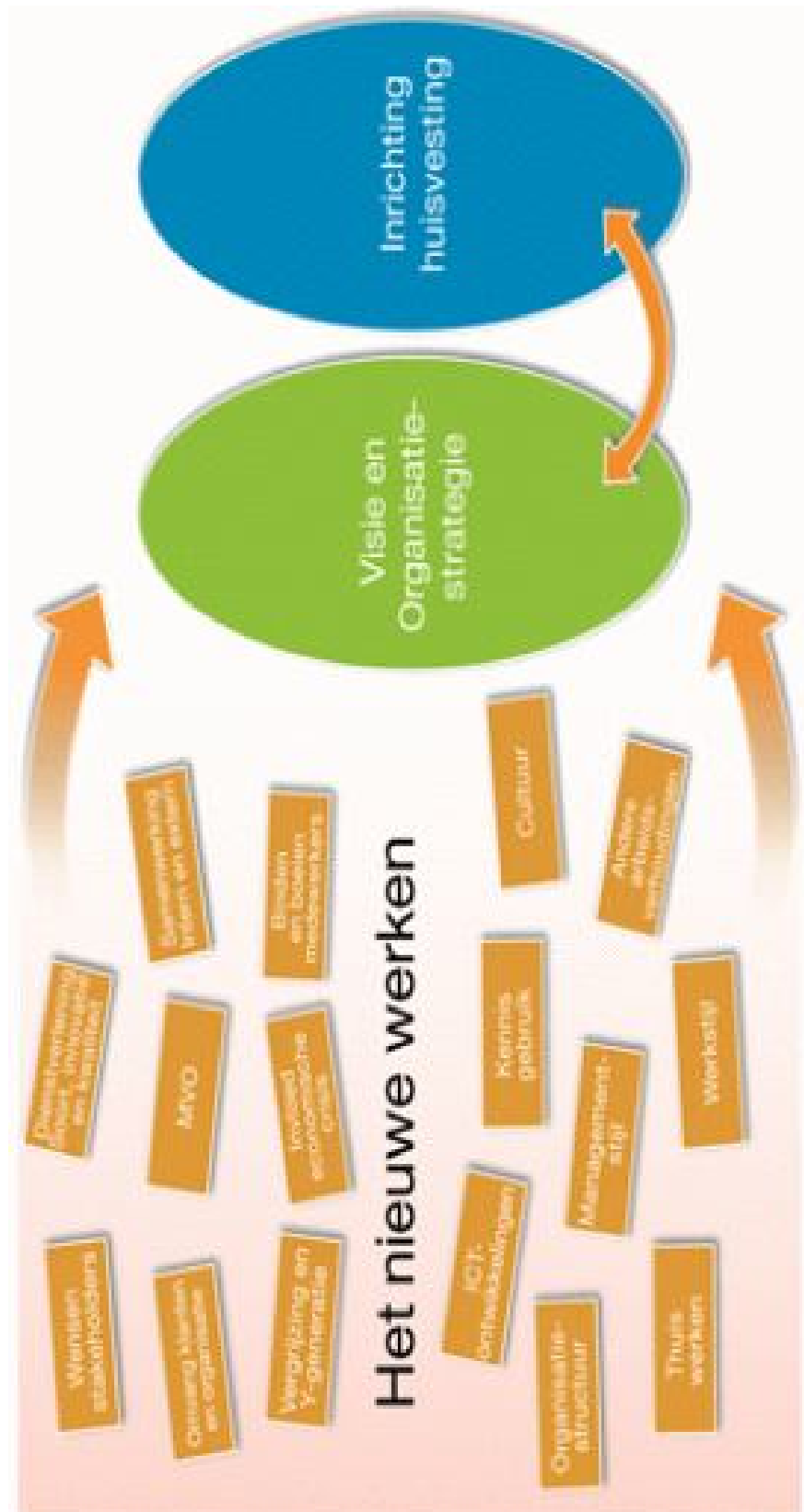
Univé-VGZ-IZA-Trias in 2010 haar solvabiliteit verder versterken. In de eerste helft van 2010 zal een nieuwe solvabiliteitsdoelstelling geformuleerd worden, die rekening houdt met de verschillende ontwikkelingen in de omgeving.

Ten aanzien van de kostenontwikkeling zijn stappen gezet om tot een betere beheersing te komen. Aanpassing van de strategie en de organisatiestructuur van Univé-VGZ-IZA-Trias zullen verdere kostenbeheersingmaatregelen mogelijk maken.

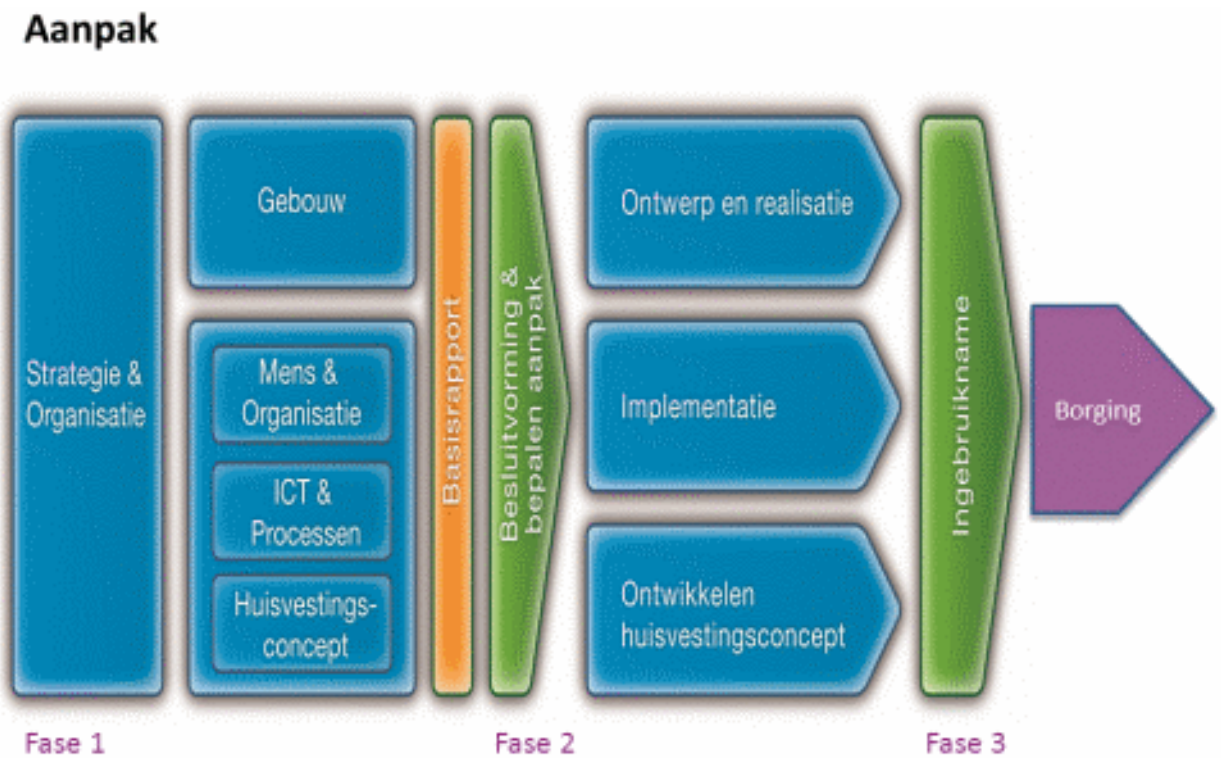
4. Innovatie

Bij de innovatie van Schade en Distributie speelt ICT een belangrijke rol. Zo wordt voor het schadeverzekeringsbedrijf een nieuw BackOffice systeem ingericht dat het mogelijk maakt om toekomstige innovaties beter te ondersteunen. Daarnaast wordt rekening gehouden met investeringen in de modernisering van de klantomgeving op internet. Voorts wordt gewerkt aan een nieuw adviesconcept dat de Onderlingen kunnen hanteren in hun klantbenadering.

Bijlage 3. HNW 'integraal' vormgegeven



Bijlage 4. Figuur ‘aanpak’ HNW



Bijlage 5. Artikel uit NRC – Het Nieuwe Werken

Arbeidsmarkt Bij verzekeraar UVIT staat alles in dienst van de werknemer, van grote vrijheid tot een comfortabele werkomgeving

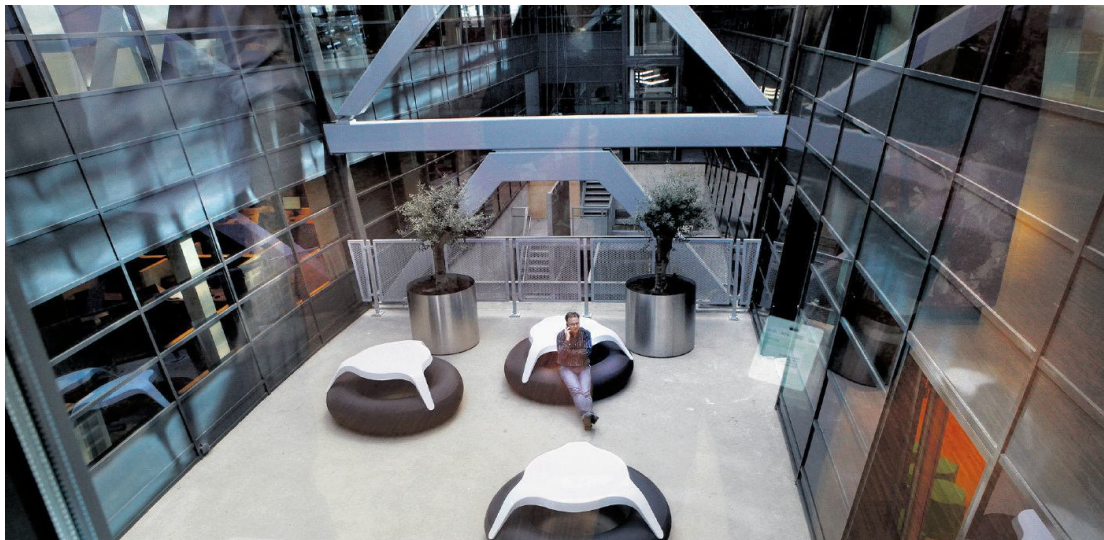
Regels horen eigenlijk niet bij het nieuwe werken

Bij verzekeraar UVIT in Arnhem werd een jaar geleden het nieuwe werken ingevoerd. Met succes: lager verzuim en blij personeel. „Het gaat stromen.”

Door onze redacteur Patricia Veldhuis
Arnhem, 1 september 2010

In de bouwput rond het station van Arnhem is het makkelijk verdwalen. Hier, pal naast het centraal station ligt het nieuwe hoofdkantoor van verzekeraarcombinatie UVIT, ontstaan na de fusie van verzekeraars Univé, VGZ, IZA en Trias. De 1.100 werknemers kennen de sluiproute inmiddels: dwars door de busbanen en dan via de trappen van de parkeergarage naar boven. Zij werken sinds de opening van het pand, nu precies een jaar geleden, volgens de regels van het nieuwe werken. Voor zover er regels zijn, want regels horen eigenlijk niet bij het nieuwe werken. Het bedrijf gaat uit van de vrijheid van de werknemer. Van 'eigen verantwoordelijkheid', 'zelfstartend vermogen' en 'zelfdiscipline'.

Loop even mee. Door de glazen draaideur, langs de 'gastvrouw' naar het hippe grand café op de begane grond waar kleine groepjes werknemers zachtjes overleggen in een van de knalgele of groene leunstoelen. Waar iemand aan een bistrotafeltje zit gebogen over een laptop – uiteraard is hier overal draadloos netwerk. Waar je kunt kiezen uit een verse muntthee of een *latte macchiato*.



Het Arnhemse hoofdkantoor van verzekeraar UVIT, product van een fusie tussen Univé, VGZ, IZA en Trias, heeft flexibele werkplekken en vergaderruimtes. Het pand werd een jaar geleden geopend.

Neem daarna de open trap naar boven en wandel over de duurzame bamboevloer en het recyclatapijt met grote bloempatronen langs loungebanken, concentratieplekken' en projecttafels. Verbaas je over het ontbreken van kamernummers en naambordjes.

Hier is nagedacht over elk detail. En alles staat in dienst van de werknemer met al zijn verschillende behoeftes. Even concentreren? Zoek een stil hoekje op en sluit de transparante gordijnen. Zin in een praatje met collega's? Plof neer op een van de loungebanken. Geen zin in een *another day at the office*? Blijf lekker thuis en doe je ding.

Haal je kinderen van school of doe de weekboodschappen onder werktijd. Ga naar de sportschool om tien uur 's ochtends of drie uur 's middags. Alles mag. Alles kan.

„We werken als het moet en zijn vrij als het kan”, is de geveugelde uitspraak van Marius Alkema, programmamanager nieuwe werken. Die vrijheid, in combinatie met de comfortabele werkomgeving, dóet wat met mensen, zegt Alkema. Hij klopt met zijn vingers

tegen de zijkant van zijn hoofd: „Hier gebeurt iets als mensen zich fijn voelen. Het gaat stromen.”

En ja, die fijne omgeving kost geld. „Maar dat verdienen we terug op de vierkante meters die we uitsparen omdat mensen veel meer thuiswerken.”

Werken 2.0 kreeg bij dit hoofdkantoor van UVIT in krap een jaar tijd vorm. Dat ging niet vanzelf. Het personeel dat van de vestigingen in Zwolle en Nijmegen naar Arnhem moest verhuizen, was huiverig. Geen vaste werktijden en werkplekken meer. Geen eigen kasten en daarbij het uitdrukkelijke verbod om meer dan één doos met persoonlijke spullen en papier mee te nemen naar het nieuwe pand. Hier in Arnhem, heeft elke medewerker alleen een persoonlijke locker waar niet heel veel in past. Verder geldt: lege bureaus. En wie langer dan een uur van z'n plek is, neemt de laptop mee.

Het was een shock voor de meeste mensen die gewend waren aan muurkasten vol dossiers en bureaus waar stapels papier rustig jaren konden blijven liggen. Om het verlies iets dragelijker te maken werd 1,5 kilometer papier gescand en gedigitaliseerd. Alle essentiële informatie staat nu op 'SharePoint', de interne databank. Niet alleen omdat dat handig is en papier bespaart, zegt Alkema, „maar vooral ook omdat het nieuwe werken gaat over het delen van kennis en netwerken.”

Om iedereen 'mee' te krijgen was het noodzakelijk dat de raad van bestuur een voortrekkersrol vervulde. Dus hebben ook de hoogste bazen hier geen chique eigen kantoren op de hoogste verdieping, maar werken ook zij flexibel.

Het was iemand vanuit die raad van bestuur die vanaf het moment dat er werd nagedacht over de fusie, met het revolutionaire plan kwam. Waarom niet een nieuw kantoor bouwen dat helemaal is ingericht op het nieuwe werken?

Een kantoor dat de nieuwste technologie op het gebied van *social media* en draadloze omgevingen combineert met de wens van steeds meer mensen om flexibel aan de slag te kunnen. „De arbeidsmarkt verandert”, zegt Alkema. „Om een aantrekkelijke werkgever te blijven, moet je meeveranderen”.

IT-recruiter Roeland Pluijm knikt: „Het gaat zo snel: tien jaar geleden zette je een vacature in de krant en haalde je twee weken later de sollicitatiebrieven op. Nu heb via *social media* zo iemand gevonden.” En als je niet uitkijkt, zijn die nieuwe mensen zo weer weg. „De studenten die ik spreek, zijn gewend om op projectbasis te werken, die floreren in een omgeving als deze.

Het bedrijf koos voor een op het oog eenvoudige strategie om de omwenteling tot stand te brengen. „We bedachten eerst het pand en de inrichting, regelden de technische ondersteuning, gaven iedereen een laptop en een telefoon en zetten daarna pas de mensen erin”, zegt Alkema. „We wilden niet te veel uitleggen en voorschrijven. Het idee was: laat ze het allemaal zelf ontdekken.”

In het begin werd veel geklaagd. Over het gebrek aan vergaderruimte, bijvoorbeeld. „De truc is: mensen zelf laten ontdekken dat je ook op andere tijden kunt vergaderen. Of op andere plekken.” Het was ook wennen voor leidinggevers. „Ineens zagen managers hun eigen team letterlijk niet meer zitten”, zegt Pluijm. „Dat was schrikken: want hoe stuur je mensen op afstand aan?” Er kwam één workshop per team waar concrete afspraken werden gemaakt: hoe vaak zien we elkaar op kantoor? Wat vinden we acceptabel als sociaal minimum? „In de praktijk is dat twee dagen per week geworden”, zegt Pluijm. „Op dinsdag en donderdag zit het hier meestal vol.”



Werknemers van UVIT kunnen even bijpraten met collega's in comfortabele loungebanken

„De sturing is anders”, zegt Alkema. „Vroeger controleerde de manager op basis van aanwezigheid. Nu geeft hij leiding op basis van resultaatafspraken en vertrouwen.”

Pluijm: „Mensen die in sollicitatiegesprekken aangeven dat ze graag aangestuurd willen worden, maken hier weinig kans.”

Geen vaste uren en werkplekken meer, en geen eigen kasten

Voor recruiter Pluijm liggen de voordelen van het nieuwe werken voor het oprapen. Het gemak waarmee hij nu mensen aanspreekt, of zij hem. De snelheid waarmee hij aan nieuw personeel komt. Enthousiast: „Gisteren schreef ik op Yammer (een interne, zakelijke Twitter, red.) dat we specialisten gaan opleiden in een eigen klasje. Ik kreeg onmiddellijk een reactie van een van onze mensen die ervaring heeft als docent.”

Alkema: „Vroeger wist je dat niet van elkaar. Dat is synergie.” Natuurlijk, er zijn ook nadelen. Al moet Alkema lang nadenken als hij die vraag krijgt van een van de bedrijven die hier komen kijken naar hoe het nieuwe werken in de praktijk werkt. „De teamcohesie valt deels weg, daar moeten mensen aanwennen. Maar er komt een andere vorm van contact voor terug: afdelingscohesie.”



Overleggen in een van de geluiddichte vergaderruimtes. Foto 's Evelyn Jacq

In een onderzoek dat het concern in december, een kleine drie maanden na de invoering, liet uitvoeren onder het personeel zei 46 procent dat het contact met het team minder was geworden sinds het nieuwe werken. Tegelijkertijd beoordeelde 58 procent het nieuwe werken als beter dan de oude situatie. 56 procent vond UVIT als werkgever aantrekkelijker.

Ook daalt het kortdurend ziekteverzuim. Logisch, denkt Alkema: iemand die zijn teen verstuikt kan niet naar kantoor reizen en zou zich voorheen ziekmelden. Nu werkt hij gewoon een paar dagen thuis.” Binnenkort wordt opnieuw onderzocht wat de werknemers ervan vinden. Alkema ziet het met vertrouwen tegemoet. Want, merkt hij, wie eenmaal aan het nieuwe werken gewend is, wil niet meer anders. Hoewel sommige gewoontes hardnekkig zijn. Wijzend naar de grote houten picknicktafels in de kantine: „Op de een of andere manier wil iedereen nog steeds om kwart over twaalf eten.”

Bijlage 6. Diepte-interviews HNW

Diepte-interview HNW

Geïnterviewde: Anthonita van Egmond, adviseur merk & media (strategie & merk)

Datum: 20 oktober 2010

1. Jij werkt sinds september 2009 volgens de richtlijnen van HNW. Hoe bevalt dat?

Er zitten twee kanten aan. Je hebt veel vrijheid en het gebouw is hartstikke fijn. Je kunt overal zitten. Voorheen zat ik met mijn hele team op één kamer en nu is dat niet meer. In de oude situatie kreeg je wel gemakkelijker dingen van elkaar mee. Nu moet je daar veel moeite voor doen. Dat vind ik een nadeel, het kost je extra tijd. Eerst kon je dat via je werk doen. Nu moet je actief zoeken naar die informatie.

2. Komt dat ook doordat mensen thuiswerken?

Nee, mensen reageren over het algemeen snel op mailtjes en telefoontjes, dus dat is geen probleem.

3. Werk je zelf veel thuis?

Nee, niet veel. Ik had die mogelijkheid al voordat we naar dit kantoor kwamen. Ik vind het thuis in mijn eentje ook niet zo gezellig. Ik woon hier ook niet ver vandaan, dus dat speelt ook mee. Over het algemeen ben ik bijna iedere dag op kantoor. Af en toe komt het handig uit om thuis te werken, bijvoorbeeld als je extern eerst een afspraak hebt. Dan is dat uit praktische overwegingen.

4. Je hebt dus ook niet veel last van de haperende techniek?

Nee, inderdaad. De verbinding is wat trager, maar alles werkt.

5. Geef jij leiding aan mensen?

Nee.

6. Zijn er binnen je team afspraken gemaakt over het aantal thuiswerk dagen, etc.?

Ja, er zijn afspraken gemaakt dat we één keer in de twee weken op woensdag op kantoor moeten zijn. De meeste collega's van mij komen uit Zwolle of verder weg, dus voor hen is het niet haalbaar om iedere dag op kantoor te zijn. Ik merk dat zo'n afspraak nergens over gaat, want iedereen heeft dan toch weer overleg. Je zit dan nog niet de hele dag met z'n allen. Ook de collega's die verder weg wonen komen vaak later en dan kun je ook niet meer bij elkaar zitten. Ik vind de afspraken een beetje gezocht.

7. In het pand zijn verschillende werkplekken. Maak jij daar ook gebruik van?

Nee. Over het algemeen ben ik altijd heel vroeg, dus kies ik iedere dag dezelfde plek. Overal is dan nog plek dus ga ik ergens zitten waar ik wel mijn collega's tref.

8. Het gebouw is ook gericht op het 'ontmoeten'. Doe jij dat?

Jawel. Als ik afspraken heb met één of twee personen kun je lekker in een zitje gaan zitten of in de koffiebar. Je hoeft niet meer een hele vergaderzaal te reserveren. Ook ga ik tussendoor wel eens even een halfuur koffiedrinken met een collega van een andere afdeling en daarna weer aan de slag. Je hebt het idee dat het mag. Je krijgt geen schuldgevoel.

9. Maak jij ook gebruik van de flexibele werktijden?

Nee, ik ben heel saai. Ik werk vier dagen van negen uur. Meestal van acht uur tot half zes.

10. Mis jij bepaalde werkplekken, zoals concentratieplekken?

Nee. Ik was wel gewend om in een soort van kantoorruimte te zitten, dus aan een klein hokje voor mezelf heb ik geen behoefte. Wat ik wel merk is dat als je een telefoongesprek moet voeren, wat privé is, het lastig om een plek te vinden waar je rustig kunt zitten. Vooral als je gebeld wordt. Als je zelf moet bellen loop je weg, maar als je gebeld wordt is dat lastig.

11. Vind jij het kantoorpand inspirerend genoeg?

Ja, ik vind het er heel mooi uitzien. Ook door de verschillende kleuren en vormen van meubels is het heel speels ingedeeld. Wel had er iets meer groen mogen zijn.

12. Je hebt ook verschillende communicatiemiddelen. Werken deze middelen bij jou optimaal?

Ik kan daar goed mee werken. Ik moet wel zeggen dat ik een KPN abonnement heb en die doet het veel beter dan het T-Mobile abonnement van mijn collega's. Ik weet dus niet hoe het gaat als ik zo ook een T-Mobile abonnement heb. Maar vooralsnog kan ik er prima mee uit de voeten. Ook werk ik niet veel thuis, dus heb ik niet veel last van technische problemen.

13. Vind je dat HNW op een juist moment is ingevoerd?

Ik zat al op een afdeling waar heel veel vrijheid was. 99% van mijn afdeling zat in Zwolle. Omdat ik veel moest reizen had ik ook een laptop. Het maakte niet zo veel uit wanneer ik kwam of wanneer ik ging. Ik had toen eigenlijk al HNW, behalve het inspirerende pand. Ik was er al wel redelijk aan gewend.

14. Heeft dat voor jou ook gezorgd voor een betere balans tussen werk en privé? Kun je dat goed gescheiden houden?

Ja, hoor. Mijn telefoon gaat op donderdagavond uit en op maandagochtend pas weer aan. Behalve als er een heel belangrijk deadline is. Maar anders doe ik dat niet. Dat heb ik mezelf aangeleerd om dat niet te doen.

15. Wat is jou imago van HNW?

Ik zie HNW als flexibel werken. De mogelijkheid om zelf je tijd in te delen en de plaats waar je werkt te bepalen. Op zich ervaar ik dat als heel positief. Ik merk ook zelf dat ik nooit meer in een organisatie kan aarden waar ik dit niet heb. Ik moet er niet aan denken dat ik verplicht iedere dag van acht tot vijf op kantoor moet zijn. Vooral het hele flexibele. Het hoeft niet perse, niemand let er op. En dat ik niet gestuurd word op aanwezigheid, maar op resultaat.

16. Merk je ook dat manager die beoordeling goed kunnen doen?

Mijn manager deed dat eigenlijk al en is dat dus gewend. Hij werkte al zo. Ik merk daar geen rare dingen. Hij is zelf ook heel weinig in Arnhem. We hebben contact via de mail en de telefoon.

17. Jij vind het niet vervelend dat je hem zo weinig ziet?

Nee. Ik vind het juist prettig om die zelfstandigheid en de vrijheid te hebben. Je moet er wel alert op zijn dat je elkaar goed bijpraat over zaken. En soms gaat dat wat beter en soms wat slechter, maar dan hoor je het vanzelf.

18. Het enige negatieve aspect voor jou is dat je niet meer iedere dag je collega's aan je bureau hebt zitten?

Ja, dat vind ik jammer. Ook omdat het voor mij daarom wat minder voelt als een groep die bij elkaar hoort. Je bent meer een individu in de organisatie en niet meer echt een afdeling. Je moet meer moeite doen om het gevoel te krijgen dat je bij een groep hoort. Dat is niet erg, maar dat is wel wennen.

19. HNW is dat je niet iedere dag op dezelfde plek gaat zitten, je laptop meeneemt als je langer dan één uur va je plek bent etc. Je gaf al aan dat je dat zelf niet echt doet. Hoe zou je die gedragsverandering kunnen creëren bij medewerkers?

Ik denk dat het luiheid is dat medewerkers dat niet doen. Het idee dat je al je spullen mee moet nemen en na de vergadering weer een rondje door het pand moet doen om een plekje te vinden. Voor mij speelt ook de dag van de week een rol. Als je dat op dinsdag doet is het echt balen, want dan moet je het hele pand afsjouwen om een plek te vinden en moet je maar geluk hebben dat je op die plek stroom hebt. Maar op een dag als vandaag (woensdag) zou ik dat geen probleem vinden. Dan is het rustig en zijn er genoeg plekken.

20. Denk je dat er een oplossing voor is om mensen te laten switchen naar een andere werkdag?

Bijvoorbeeld op woensdag naar kantoor komen en op dinsdag thuiswerken?

Dat is moeilijk. Het heeft met de privésituatie (kinderen) te maken. Misschien zou het helpen als je online kunt zien welke werkplekken nog vrij zijn. Dat je op het eind van de vergadering even checkt welke plekken er vrij zijn en dan ga je daar zitten. Dan hoef je niet het hele pand door te lopen en te zoeken. Dat leuren vind ik zo vervelend! Alles meenemen, weer opstarten etc.

Ook word je er niet op aangesproken. Dus dan denk je: 'niemand heeft er last van', dus toe maar.

21. Hoor t dat bij de cultuur van de organisatie?

Ja, dat zit wel echt in de organisatie. Waar dat aan ligt weet ik niet. Misschien bang voor een negatieve sfeer.

22. De RvB is bezig met meerdere projecten en HNW is momenteel een beetje in de slaapstand gezet.

Vind je dat er genoeg tijd en communicatie aan HNW besteed wordt?

Ja op zich wel. De RvB zit ook iedere dag op dezelfde plek. Als ze af en toe ergens anders aanschuiven zou dat een andere sfeer creëren. Ze zitten nu nog erg in hun 'ivoren torentje'. Soms snap ik dat, maar ik denk ook dat sommige mensen binnen het pand niet eens weten hoe de personen van de RvB er uit zien. Wel zouden voor mij de kenmerken van HNW herhaald mogen worden. Het gedrag is er nu ingesleten en kan wel een oppepper gebruiken.

23. Hoe kun je dat het beste doen?

Door iets ludieks te bedenken. Niet op de DKB, maar het moet wel even onder de aandacht gebracht worden.

24. Heeft het ook met de generatie te maken?

Ik denk dat het voor hen wel moeilijk is, omdat zij gewend zijn om met een paar mensen op een kamertje te zitten. Het heeft denk ik ook te maken met gezelligheid. Dat je toch je eigen team opzoekt en de mensen met wie je een leuke klik hebt. Daar schuif je gemakkelijker bij aan.

25. De tijd van 'keten' is voorbij?

Ja! Je kunt niet meer even roddelen! Je moet meer rekening houden met anderen. Wel heb ik in dit gebouw andere mensen leren kennen, doordat je daar een vlek mee deelt. Dat vind ik wel heel erg leuk!

26. Kun je goed met SharePoint overweg?

Nee, ik begrijp er geen barst van. Ik weet niet waar dingen staan, of ik kan niet inloggen of dan heb ik geen toegang. Ik vind het helemaal niks.

27. Hoe kun je dat verbeteren?

De techniek oplossen. Ook moeten de mensen beter opgeleid worden. Nu is er één iemand op de afdeling die dat wel weet, maar hij/zij is veel te druk. Nu blijft het hangen. Op de afdeling maken we er geen gebruik van. Dat is erg zonde. Als je mensen niet opleid gaan ze het niet gebruiken. Zolang je het nog op een andere manier kunt redden is er geen noodzaak om uit te zoeken hoe het werkt. Ik verzin dan wel iets anders.

28. Print je veel?

Nee, dat doe ik bijna nooit meer. Heel zelden. Ik lees het gewoon van mijn pc af en maak ik er in Word opmerkingen bij en sla ik het digitaal op.

29. SharePoint vind je onduidelijk. Wat vind je van de DKB?

Ik kijk daar iedere dag op. Hij start automatisch op en dat vind ik ook goed. Maar ik vind de indeling in vier blokken overzichtelijk, maar zie niet echt een duidelijk onderscheid in de thema's. Ik vind die rubrieken een beetje gezocht. En ik vind het jammer dat nieuwsberichten snel naar het archief verdwijnen. In het archief moet je dan weer helemaal gaan zoeken en dat kost veel tijd.

Als je nieuws hebt over 'nieuws in de organisatie', verdwijnt dat in het archief, maar de nieuwsberichten hangen daar weer niet onder. Die vier blokken hoeven voor mij niet perse. Het is wel overzichtelijk en je kunt het snel scannen. ik heb nergens abonnementjes op. Als de titel me aanspreekt of het is relevant voor mij dan ga ik het lezen.

Diepte-interview HNW

Geïnterviewde: Ilse te Walvaart, manager zorginnovatie (domein Gezondheid)
Datum: 14 oktober 2010

1. Hoe bevalt het je om volgens de richtlijnen van HNW te werken?

Voor mij is HNW ook de verhuizing naar Arnhem. Ik vind het wel lastig om dat bij elkaar te trekken. Een van de voordelen voor mij is dat ik dan ook thuis kan werken. Maar tegelijkertijd vind ik wel dat de techniek ons niet faciliteert zoals we zouden willen. Ik mek ook wel, omdat je er zo afhankelijk van bent, al is het maar één keer dat het niet werkt, het een groot probleem is.

2. En dan bedoel je het werken met de telefoon, SharePoint of de laptop?

Ja, vooral vanuit thuiswerken. Vanuit de laptop naar de server. Het werkt traag, heeft geen verbinding of je kunt niet naar je eigen omgeving, omdat die dan vanuit huis weer anders is. Dubbele archieven moet bijhouden, al is dat nu weer ondervangen bij mij, maar dat kost allemaal veel tijd. Dat is dan een groot nadeel voor mij en vind ik jammer.

Pluspunten vind ik de kantooromgeving en de mogelijkheden om te 'ontmoeten'.

Ik vind het wel, mijn agenda is flink gevuld. Als ik een halfuur of een uurtje tussendoor heb, dan is het zo druk en dan kan ik het niet gebruiken om lekker te werken. Ik vind het dan lastig om een rustig plekje te vinden. Dat vind ik ook wel een nadeel. Dus meer concentratieplekken zou een voordeel zijn.

3. Per vlek zijn er meeste maar twee concentratieplekken en die zijn vaak bezet.

Ja, dat klopt. En vaak ook door dezelfde mensen. Ik merk ook dat het erin sluipt dat mensen hun laptop laten staan als zij langere tijd van hun plek zijn. En ook denk ik omdat het vaak haperingen geeft als je loskoppelt of uitlogt. Ik denk dat mensen daarom hun eigen plek willen houden, anders kost het te veel tijd om weer in- en uit te loggen.

Dat is dus een nadeel ervan. Ik vind wel dat we op kantoor een totaal andere sfeer hebben en ik kan me niet meer voorstellen dat ik, zoals in Nijmegen, in een kantoor zou zitten met allemaal muren en deuren.

4. Je gaf aan dat mensen vaak nog op hun plek blijven zitten en dat HNW een verandering van het gedrag vraagt van medewerkers. Hoe zou je ervoor kunnen zorgen dat die gedragsverandering/cultuuromslag wel plaatsvindt?

Uhm, ik denk dat het voor veel mensen nog fijn is om houvast te hebben bij collega's. Voor mijn team geldt dat niet echt, omdat ik werk in een klein team met mensen die allemaal bezig zijn met innovatie en zij werken al samen met collega's in andere settings en vestigingen, dus zij zijn dat wel gewend en vinden dat prima. Maar als ik kijk naar de gele vlek op de tweede etage zie ik dat daar vaak een vaste groep zit en zij zijn ook altijd heel vroeg om hun plek veilig te stellen. Als je werkplek wel een beetje gekoppeld aan je werk/functie. Je merkt dat mensen het onderling afstemmen dat je bij elkaar zit en dat de verbinding binnen het team nog heel sterk is en minder in de organisatie, minder gehecht aan de organisatie.

5. Want het is eigenlijk ook zo dat je bijvoorbeeld naar de koffiebar kunt om te gaan ontmoeten. Dat hoeft niet perse een 'eigen' collega te zijn, maar dat zie je nog niet veel gebeuren.

In die teams niet, maar bij mijn team vind ik dat wel. Het is veel lekkerder om vrij te bewegen. We hebben net een nieuwe collega en die zei, ze is voor de derde week bezig nu, en na de eerste week zei ze wel dat ze het heel raar vond om zoveel vrijheid te hebben. Ze voelde zich er ongemakkelijk bij. Ik kan me er wel wat bij voorstellen, want ik merk dat ik als ik een nieuwe collega introduceer ik wel een voorstelrondje doe, maar dat ik bij sommige collega's kom en dan weet ik ook niet wie die zijn. Maar dat hoeft ook niet, want je gaat gewoon lekker werken. Maar op een gegeven moment heb je wel dat je mensen een aantal keren gezien hebt en ook niet meer voorstelt, dus dat komt bij mij ook omdat ik er maar even ben en dan weer weg ben, maar ik merk dat mensen zich niet altijd in een 'comfortzone' voelen en dat het dan ook wel anoniem blijft.

6. Je gaf aan dat je een leidinggevende functie hebt. Aan hoeveel mensen geef je leiding?

7 personen.

7. Ook het leidinggeven gaat bij de invoering van HNW op een andere manier. Vind je dat prettiger werken dan voorheen en was het erg wennen voor je?

Voor ons team is daarin eigenlijk niet veel verandert. We werkten al met consultant die op alle locaties werkten en op afstand en vanuit huis.

8. Je stuurde eigenlijk al aan op afstand. Je zag al niet iedereen fysiek iedereen iedere dag?

Nee, er was een collega die dezelfde werkplek had als ik en die zag ik dus wel vaker. Maar de rest zag ik eens per anderhalve week à twee weken. Er waren mensen uit Alkmaar, Eindhoven, Gorinchem en Tilburg. Dus dat is niet verandert.

9. Je was dus al gewend daaraan?

We werkten op basis van vaste afspraken en projecten en resultaten daarbij. Daarin is eigenlijk niet veel verandert.

10. Als ik aan jou vraag wat jou imago/beeld van HNW is, hoe zou je dat omschrijven?

Nou, positief, inspirerend, aantrekkelijk, jong denk ik ook. Ik denk vooral die elementen.

11. Het is een beetje van nu, HNW wordt bij steeds meer bedrijven toegepast.

Ja, inderdaad. Ik sta daar positief tegenover. Ik werk nu ruim 10 jaar bij UVIT. Ik ben begonnen bij VGZ en was een van de eerste die een thuis werkplek had. Dus ik werk al tien jaar vanuit huis. De eerste tien laptops die uitgeleend werden, daar zat ik bij. Het is wel een risico dat werk en privé zodanig verstrengeld zijn dat mensen het niet meer kunnen scheiden. HNW vraagt dus wel wat verantwoordelijkheid. Mensen moeten daar zelf voor waken. Met de laptop is dat nog niet zo erg, maar wel met de telefoon en het werk wat daar dan uit voort vloeit. Ik vind HNW een feestje. Ik kan mijn werk met deze nieuwe mogelijkheden combineren met mijn privéleven. Als we de oude situatie nog hadden zou ik mijn functie niet kunnen combineren met mijn privésituatie.

12. Heb jij die balans tussen werk en privé goed kunnen vinden?

Ja, al is het nu wel druk. Ik heb net een nieuwe rol en die is heel erg hectisch op moment.

13. Dus die balans is nu een beetje zoek?

Ja, maar ik ben er zelf bij. Ik vind het nu prima, maar als ik kijk naar wat het meest ideaal is, is dit niet het meest ideaal. Over een halfjaar zou ik dit niet meer willen, maar voor deze fase vind ik het nu prima. Ik vind werken ook erg leuk. Ik kan het stopzetten als ik het wil, dus het voelt voor mij niet als een verplichting. Ik heb geen last van mijn werk. Ik kan er helemaal in opgaan en als het 's avonds laat wordt en 's ochtends weer vroeg vind ik dat niet erg. Ik voel sterk dat het mijn keuze is. Het voelt natuurlijk niet helemaal als een vrije keuze, want als ik het niet zou doen zou ik ook een probleem hebben, maar zo voelt het niet.

14. Vind je dat HNW past bij Univé-VGZ-IZA-Trias?

Nou, ik vind het passen bij de weg die we als organisatie willen inslaan. Ik vind het wel een voorloper op een andere verandering die nog gerealiseerd moet worden. Dus of het nu al helemaal past bij hoe we zijn, vind ik nog niet helemaal. Sommige dingen wel, maar niet allemaal. In sommige dingen zijn we nog heel omslachtig en bureaucratisch. Het is niet altijd gericht op werken vanuit vertrouwen, wat HNW natuurlijk wel is. Ik denk dat het een heel mooi instrument is om het te bewerkstelligen.

15. Is HNW niet te vroeg ingevoerd, omdat de rest van de organisatie nog niet zo ver is?

Nee, voor mij niet. Ik denk dat juist een heel mooi moment is om duidelijk te maken waar we als organisatie naar toe willen gaan. En als dat niet gebeurd was dan denk ik dat er een groot risico was dat veel mensen zich niet meer aan de club hadden verbonden. Dan voornamelijk met reizen naar de hoofdlocaties. Dan hadden veel mensen andere conclusies getrokken.

16. Als je veel moet reizen kun je je werkweek flexibel indelen?

Ja, precies. Dat scheelt gewoon tijd. En de compensatie met de dagen dat je thuis kunt werken. Ik zou liever nog iets meer thuis werken, omdat ik daar veel productiever ben dan hier in Arnhem. In Arnhem is het vooral overleggen en ontmoeten. Maar mijn dagen zitten nu van 's morgens vroeg tot 's avonds laat bomvol met afspraken e.d. Er is bij mij weinig ruimte voor spontane ontmoetingen, maar ook daar ga ik aan werken dat anders wordt. Ik vind dat ook een cultuur met zich meebrengt bij wat we willen uitstralen. Als iemand nu een afspraak met mij wil maken voelt het net alsof ik niet toegankelijk ben, omdat mijn agenda zo vol zit. Dat is niet zo bedoeld! Daar wil ik dus echt aan werken!

17. De invoering van HNW heeft met zich mee gebracht dat er ook afspraken zijn gemaakt over bijvoorbeeld het aantal dagen dat je in Arnhem bent, dat je thuis werkt etc. Heb jij die ook met je team gemaakt?

Ja, dat hebben we en die worden ook nagestreefd. We hebben afgesproken dat we één keer in de twee weken op vrijdag in Arnhem zijn. We hebben daarbij bewust voor de vrijdag gekozen, omdat het dan een rustige dag op kantoor is. Dat is echt onze teamdag. In de ochtend hebben we overleg en de middag vrij, maar we hebben wel afgesproken dat iedereen op kantoor blijft. We lunchen dan ook samen. En alles wat daarbuiten is, is een extraatje.

De andere vrijdag hebben we een conference-call. Dat je toch even samen bent met je team. Al vind ik de conference-call nog niet helemaal ideaal. Maar het voorziet wel in de behoefte. Het is vrij intensief en kwalitatief nog niet heel erg goed, het is best kostbaar. Misschien dat daar, in het kader van het 'slimmer werken', wat meer mogelijkheden in zijn.

18. Je vindt dus dat de techniek wat achterblijft bij conference-call?

Ja, maar het werkt wel. Dus dat is fijn. Verder hebben we afgesproken dat we eens per kwartaal bij iemand thuis eten. Dat gaat niet over werk, maar dat je elkaar gewoon ziet en lekker kunt bijkletsen.

Dat was ook wel een zorg voor mijn team. Ze waren bang dat we elkaar niet genoeg zouden zien.

Wel is onze mail nog een probleem. We hebben zoveel mail dat we het niet bij kunnen houden. We hebben daarom ook afgesproken om daar selectief mee om te gaan, ook met de 'CC'. Echter is het in de praktijk iedere dag een mailbombardement. Het is niet bij te houden. Ik ben ook in de fase dat ik me minder met dossierinhoud moet bezig houden en alleen met de grote lijnen. Dat zie ik ook bij andere collega's. We hebben afgesproken dat we binnen 24 uur reageren als we een mail ontvangen. Dat hoeft niet perse op de inhoud te zijn, maar dan laat je in ieder geval even weten dat je de mail gezien hebt.

19. Heb je zelf een idee hoe je dat kunt veranderen?

We hebben heel lang met onderbezitting gezeten, dus dat was een van de redenen. Per 1 oktober zitten we op volle sterkte. Nou, PIT en AWA's en de visies werkstromen leggen nog wel veel beslag op de agenda. Daarvan denk ik dat het een fase is. Maar ik heb mezelf voorgenomen om daar ook, ik ben heel gedisciplineerd, wil toegankelijk zijn en altijd reageren. Ik blijf mails beantwoorden, maar dat ga ik ook anders doen. Dingen doorsluizen en duidelijk communiceren wat ik wel en niet doe.

20. Het nieuwe intranet is het virtuele kantoor. Slimmer samenwerken, slimmer vergaderen e.d. Wordt daar binnen je team gebruik van gemaakt?

Ik heb het wel een keer gezien en ook hier natuurlijk. Ik moet zeggen dat ik dat belegt heb bij de managementassistente van ons en dat eens voor te bereiden en te bekijken wat het voor ons zou kunnen betekenen. En dat is nu twee keer doorgeschoven op de agenda, omdat ze er niet aan toe kwam. Het is een kwestie van investeren om dingen te veranderen. Het is dus wel gezien, maar we maken er niet optimaal gebruik van.

21. Ik heb ook signalen opgevangen dat medewerkers het moeilijk vinden om met SharePoint te werken. Ze vinden het onduidelijk. Speelt dat bij jou team ook een rol?

Ze zitten wel op SharePoint en passen het ook wel toe, dus dat kan ik niet beoordelen. Het kan heel goed zijn dat 80% van de dingen die aangedragen worden bij het 'slimmer werken', dat wij dat al doen. We zijn de afdeling innovatie, dus best wel een voorloper daarin, denk ik. Ik kan dat niet helemaal beoordelen.

Ik vind wel dat SharePoint erg gebruiksonvriendelijk is. Ik merk ook dat het met het inrichten van de werkplaatsen niet goed gaat. Daar is de communicatie echt achter gebleven.

22. Je vind SharePoint gebruiksonvriendelijk. Komt dat door de overload aan informatie of is het onduidelijk hoe je dingen moet toepassen?

De overload aan informatie is er wel, Maar ik kan wel vinden wat ik nodig heb. Het is gewoon het uploaden en openen van documenten. Dat je de hele tijd moet scrollen en SharePoint ziet er niet professioneel uit. Het ziet er niet mooi uit. Ik merk dat mensen toch heel vaak een mail sturen met de bijlage erbij, omdat het gewoon sneller en gemakkelijker werkt. Al is het maar een klein beetje gemakkelijker, mensen kiezen toch voor gemak. Wil je SharePoint optimaal gebruiken, moet het dus gemakkelijker worden om ermee te werken.

23. Om SharePoint echt toe te passen moet het dus gemakkelijk en gebruiksvriendelijker worden. Kun je dat oplossen door opleidingen aan te bieden?

Ja, ik denk het zeker. Ik weet dat er in september 2009 ook opleidingen aangeboden zijn hoe je met de smartphones en smartboards om moest gaan. Ik weet niet wat er nog meer was, maar je kon er binnenlopen. Voor de smartphone heb ik wat dingen gedaan, het was maar twintig minuten, maar ik moet zeggen dat ik daar veel uitgehaald heb. Laatst vroeg iemand iets aan me over de smartphone en dan ik het diegene uitleggen. Veel mensen weten dingen niet en ik denk dat een workshop of digitale module verplichte kost moet worden. Dan levert het direct gemak op voor mensen. Dit laagdrempelig. En vooral de digitale module. Een ander voordeel is dat mensen dat vanuit huis kunnen doen.

24. Als medewerkers het niet optimaal gebruik is het een dubbel dure investering. Mensen grijpen terug naar de 'oude middelen'. Ik denk dat het ook met de generatie te maken heeft.

Ja, inderdaad. Ik denk dat met een opleiding of workshop veel kunt doen. Ik wil het wel, maar ik heb er geen tijd voor. Ik wil er wel tijd voor maken, maar dat lukt gewoon niet. Met SharePoint net zo. We hebben vanuit onze afdeling aan UVIT gevraagd of er een kader is van hoe je er mee gaat werken, zodat afdelingen waarmee je samenwerkt op ongeveer dezelfde manier werken. Dan kun je sneller kennis delen. Dat is een gemiste kans geweest denk ik. Om dat in te halen moet er flink geïnvesteerd worden.

Ik spreek voor mezelf, en daar heb ik het ook over met mijn managementassistente, maar zij komt er niet aan toe. En dan denk: we doen iets niet goed. Als het met verplichten wel werkt moeten we dat maar doen.

25. De directie is ook bezig met andere projecten. Het je het idee dat HNW een ondergeschoven kindje is? Dat er nog niet alles uitgehaald is wat er uit te halen valt.

Ja, ik denk dat er nog winst te halen is. We hebben vijf filmpjes, dus er zijn wel mensen mee bezig. We zien de nieuwste iPad's hier en daar, dus het project staat niet stil. Er wordt nog wel aandacht aan besteed. Maar er kan meer gecommuniceerd kunnen worden en de toegankelijkheid van alles wat er al is beter benutten en optimaliseren.

moeten of hoe ik die zou kunnen verbeteren. Je moet er vooral de tijd voor nemen, de tijd voor maken en je moet er de tijd voor hebben. Als er effectiviteit te halen is wil ik daar graag ruimte voor maken. Maar nu krijg ik ook het idee dat er niet meer te halen valt en maak je er dus ook geen ruimte voor. Ik weet niet hoe dat bij andere is...?

26. Je kwam ook terug op de werkplekken in kantoor. Je vind dat er meer concentratieplekken mogen komen. Mis je nog meer dingen op kantoor?

Ja. Ik heb wel eens gesprekken die niet iedereen hoeft te horen, maar die ook niet in een concentratieplek hoeven. Ik vind de concentratieplekken benauwend als je daar een overleg in hebt. Maar ik zou soms wel een plekje willen hebben waar je iets meer afgesloten zit van de rest. Het hoeft niet met deuren en muren, maar gewoon een 'hoekje'. Dat mis ik wel.

27. En de vergaderzalen, vind je dat er daar voldoende van zijn?

Ja, hoor. Maar ik heb het idee dat het restaurant tegenwoordig ook veel gebruikt wordt voor grote groepen en er zijn wat vergaderzalen bij gekomen. Ook zijn vaste overleggen ingepland. Dan heb je ook die druk niet meer. Ik merk zelfs dat vergaderzalen nog regelmatig leeg zijn. En je kunt altijd nog naar Haarhuis of Regards. Vooral voor grote groepen en als er op het laatste moment een vergaderruimte gereserveerd moet hebben.

28. Mis je communicatiemiddelen of heb je aan je laptop, toolkit en GSM voldoende?

Jawel. Ik heb nu wel een iPhone aangevraagd, ik word geacht om te gaan 'twitteren'. Ik ben niet zo van de techniek. Verder heb ik last van mijn gewrichten, dus heb ik een lichtere laptop aangevraagd. Verder kan ik met al mijn middelen overweg.

Diepte-interview HNW

Geïnterviewde: Jenneke Sival, consultant projectbureau afdeling Bestuursondersteuning
Datum: 25 oktober 2010

1. Hoe bevalt het om te werken volgens de richtlijnen van HNW?

Heel erg goed. Vooral het kantoor natuurlijk.

Er is voor mij alleen niet zo heel veel verandert, omdat ik al aardig volgens HNW werkte. Ik had bijvoorbeeld al de mogelijkheid om thuis te werken en dus ook thuis in te loggen. Inhoudelijk is er dus niet zo veel verandert, maar de werkomgeving zoals deze nu is past veel beter bij HNW.

2. Maak je veel gebruik van de mogelijkheid om thuis te werken?

Eerlijk gezegd niet zo heel veel. Dat heeft er mee te maken dat het kantoor in Arnhem voor mij gemakkelijk te bereiken is, twintig minuten met de trein. En ook vooral op vrijdag, is het hier op kantoor lekker rustig, dus dan werk ik liever hier dan thuis.

3. In Arnhem heb je natuurlijk ook alle faciliteiten bij de hand?

Ja, dat klopt en je kunt een lekkere werkplek kiezen. Vooral op de woensdag en de vrijdag, want dan is het lekker rustig op kantoor.

4. Je geeft aan dat je niet veel gebruik maakt van de mogelijkheid om thuis te werken. Heeft dat ook met de techniek te maken?

Nee, de techniek speelt voor mij geen enkele rol. Ik vond het wel prettiger dat je met 'VPN' kon inloggen en nu doe je dat met 'Citrix'. Eerst had je je werkplek zoals je die op kantoor ook gewend was en nu zit er een soort verschil in, maar het weerhoudt me er niet van om thuis te werken.

5. Zitten er voor jou ook nadelen aan HNW?

Nou, de nadelen zijn denk ik wel bekend. Dat het lastig is om een werkplek te vinden of om even rustig met elkaar te overleggen. Zeker als je met een groepje van een man of vier à vijf bent. Dan kun je geen vergaderzaal reserveren, want dan moet je met minimaal zeven personen zijn. En ook al ben je met zeven personen, dan zitten de vergaderzalen lang van te voren volgeboekt. Tussendoor een overleg met meerdere personen is moeilijk.

6. Als een overleg met vier à vijf mensen toch noodzakelijk is, welke plek kies je dan?

Meestal een van de huiskamertafels of de bibliotheken, maar ook de bibliotheken zitten vaak vol. Tevens kun je de bibliotheken tegenwoordig ook reserveren, met als gevolg dat ook die bijna de hele dag vol zitten.

7. De huiskamertafels zijn ook niet ideaal, want je hebt weinig privacy en het is er vaak onrustig.

Ja, dat klopt. Daarom ervaar ik dat ook als een nadeel. Tevens ook het bellen. Als je een lastig gesprek hebt waarvan je niet wil dat al je collega's meeluisteren, dan moet je ook echt een flink eind door het gebouw lopen om een plekje te vinden, als dat al lukt, waar je rustig kunt bellen.

8. Je hebt dus behoefte aan kleine, afgezonderde vergaderruimtes en 'belplekken'?

Ja, precies. Dat is echt nodig.

9. Als je verder naar de kantooromgeving kijkt, mis je dan nog dingen, behalve de aspecten die je zojuist noemde.

HNW is wel in de kantooromgeving goed doorgevoerd, maar in de organisatie nog niet echt. Aan de cultuur en de mentaliteit rondom HNW is niet zo heel veel aandacht besteed tijdens de invoering van HNW.

Dat betekent dat mensen zich nog heel erg vasthouden aan vaste werktijden. Ze komen om 08:30 binnen en gaan om 17:00 weer naar huis. Ze werken alleen op de dagen dat het hier sowieso hartstikke druk is. Maandag, dinsdag en donderdag zit het stampvol en woensdag en vrijdag is het hartstikke rustig. Daardoor wordt het ook lastig om op die dagen vergaderingen te plannen.

Ik zou het bijvoorbeeld niet erg vinden om een keer 's avonds te vergaderen, maar in de organisatie zie je dat men daar niet voor open staat.

10. Ook zie je dat veel mensen iedere dag gewoon op dezelfde plek gaan zitten. Merk jij dat ook?

Ja, dat merk ik ook. Maar eerlijk gezegd doe ik het zelf ook. Ik loop naar mijn plek en ga op mijn favoriete plek zitten. Dat komt ook doordat ik weet dat mijn collega's daar zitten.

11. Een aspect van HNW is o.a. dat niemand meer een vaste werkplek heeft en dat je dus ook niet iedere dag op dezelfde plek gaat zitten. Hoe zou je dat onder werknemers kunnen veranderen?

Ik denk dat je dat op een speelse manier moet doen. Via communicatie moet daar aandacht aan besteed worden. We hebben het er wel eens over gehad om bijvoorbeeld bordjes met de tekst 'verboden te parkeren' te plaatsen. Dan breng je het toch op een leuke en grappige manier. Ik moet eerlijk zeggen dat ik mensen er zelf ook niet op aanspreek. Als ik ergens een laptop zie staan ga ik niet wachten tot die persoon terug is en er dan iets van zeggen.

Eerlijk gezegd doe ik het tegenwoordig zelf ook. Ik neem mijn laptop niet meer mee als ik langer dan één uur van mijn plek ben, maar laat hem staan. Ik zie dat andere mensen dat ook doen, want als ik mijn laptop meeneem en ik kom anderhalf uur later terug, dan is mijn plek weg. Maar ik zie dan om mij heen wel overal lege bureaus met een laptop erop, maar daar zit dan niemand.

het besef van: 'ik ga langer dan één uur weg en neem mijn laptop mee', dat is er niet.

12. Op drukke dagen kan ik me voorstellen dat je niet zo snel je laptop meeneemt. Je bent blij dat je een plek hebt en als je terugkomt is je plek weg. Jij moet dan door het hele gebouw wandelen om een nieuwe werkplek te vinden. Ook moet je dan maar afwachten of er een beschikbare werkplek is en of je stroom hebt voor je laptop etc.

Ja, inderdaad. Maar het werkt ook alleen maar als iedereen het doet.

Mensen spreken elkaar er niet op aan, omdat iedereen het doet. Eerst moet er voorbeeldgedrag zijn.

13. Ook de directie en de RvB zitten veel op dezelfde plek. Ze zitten niet tussen de 'gewone' medewerkers, al is het maar voor één uurtje. Zou dat helpen als hun dat wel doen, de laptop meenemen etc.?

Nee, ik denk niet dat het zal helpen. Maar ik denk wel dat het goed als zij eens een uurtje per dag tussen de gewone medewerkers gaan zitten. Het hoeft niet zo te zijn dat zij vijf dagen per week door het gebouw moeten zwerven, maar wat contact met de gewone medewerkers is nooit verkeerd.

14. Denk jij dat als er een RvB-lid door het gebouw loopt hij/zij herkent wordt door de 'gewone' medewerker(s)?

Nou, in Arnhem denk ik wel. In andere vestigingen misschien niet. Als ik wel eens met iemand overleg en een naam noem van een RvB-lid krijg ik wel eens de reactie: 'wie is dat'?

15. HNW is eigenlijk alleen uitgerold in Arnhem. Daar staat het mooie, nieuwe hoofdkantoor. Denk je dat medewerkers van andere vestigingen zich hierdoor minder betrokken voelen bij de organisatie?

Ik denk niet dat zij zich minder betrokken voelen bij de organisatie. Ze zijn heel erg betrokken bij de organisatie. Ik werk bijvoorbeeld veel in Tilburg en daar weten ze dat het kantoor gaat verdwijnen, maar ze zijn wel betrokken bij de organisatie. Het heeft denk ik wel een aanzuiging op nieuwe medewerkers.

16. Wat vind je van de communicatiemiddelen die je tot je beschikking hebt?

Ik vind het helemaal geweldig. De Smartphone vind ik geweldig. Ik vind het fijn dat ik nu altijd en overal mijn mail kan doen en niet eerst hoeft ik te loggen. Ook maak ik gebruik van OCS, een soort MSN. Al moet ik wel zeggen dat, nu het project voorbij is, ik het minder gebruik. Dat komt omdat ik niet weet wie het allemaal wel en niet gebruiken. Ik denk dat als iedereen dat had ik het wel veel zou gebruiken. Ik heb al een aantal keer gebruik gemaakt van videoconference. Dat werkt prima en vind ik een uitstekend alternatief voor al het reizen wat we anders zouden moeten doen. We maken al een flinke stap als iedere vergaderzaal uitgerust is met een videoconference en iedere pc met OCS. Dan 'varen' we in de goede richting.

17. Ik concludeer dat jij geen last hebt van de haperende techniek, klopt dat?

Nou, niet veel. Soms hapert de beeldverbinding bij OCS als je een videoconference doet, maar dat is niet echt storend. Het werkt wel en je kunt je vergadering op afstand uitvoeren.

18. Wat is jou imago van HNW?

Positief. Ik heb de laatste tijd een aantal sollicitatiegesprekken gevoerd met mensen die hier heel graag willen komen werken en in ieder gesprek wordt als motivatie HNW genoemd. Dat hoor je heel veel. Ze vinden het vooral prettig dat ze dan zelf hun tijd en dagen in kunnen delen.

19. Heb jij ook het idee dat iedereen in de organisatie positief tegenover HNW staat?

Jawel. Al hebben mensen die zich moeilijk kunnen concentreren nog wel eens moeite met HNW. En ook de mensen die gehecht en gewend zijn aan hun eigen spulletjes vinden HNW niet altijd even prettig. Ik merk ook dat het met de generatie te maken heeft. Vooral de oudere generatie heeft soms wat moeite om zich aan te passen. Vooral van hen hoor ik klachten.

20. Denk je dat de organisatie daar extra aandacht aan moet besteden of is het gewoon een wenningsproces?

Ik denk dat je misschien wel aandacht moet besteden aan de richtlijnen van HNW. Ik denk dat men daar tijdens introductie steken heeft laten vallen.

Onder medewerkers zijn er nog dingen onduidelijk, zoals: hoe werk je nieuw? Hoe kun je bepalen waar je op een dag gaat zitten en hoe je werkt? Hoe kun je het beste gebruik maken van de faciliteiten die je hebt? Hoe deel je je tijd handig in? Wanneer werk je thuis? Wanneer werk je op kantoor? Wanneer ga je fysiek overleggen? Wanneer op kantoor?

Er zijn wel enkele workshops geweest over het gebruik van de communicatiemiddelen, maar niet over HNW zelf. Daar mag echt nog aandacht aan besteed worden.

21. Moet die aandacht er nu nog aanbesteed worden of is het te laat?

Nee, dat kan nu nog en zou ook goed zijn als dat zou gebeuren. Ik denk dat daar nu nog behoefte aan is. Veel mensen weten niet hoe ze met HNW om moeten gaan.

Ook kun je bijvoorbeeld met je Smartphone een 'conference call' opzetten, maar ik denk dat heel veel mensen dat niet weten.

22. Als je kijkt naar het nieuwe intranet en SharePoint, hoor ik dat veel mensen het lastig vinden om daar mee om te gaan. Herken je dit?

Ja, dat herken ik. En het is ook een complex systeem om te leren. Er zijn veel mogelijkheden om het fout te gebruiken. Mensen zien het als vervanging van hun 'G schijf', en gaan daar mapjes maken etc. terwijl mapjes maken eigenlijk uit den boze is.

23. Is er behoefte aan opleiding voor het gebruik van SharePoint?

Ja, dat denk ik zeker. Mensen die actiever gebruik maken van SharePoint zouden ook nog tips kunnen gebruiken. Ik aarzel een beetje. In deze organisatie het al gauw dat als je iets niet weet, 'hup, een opleiding'. Ik geloof wat meer in een model waar mensen met ervaring andere onder hun hoede nemen. Bijvoorbeeld site eigenaren leiden mensen met weinig ervaring op.

24. Zoeken & vinden is eigenlijk hetzelfde als 'Googlen' thuis, maar toch kunnen mensen hier niet Zoeken & Vinden. Medewerkers zouden er zelf ook meer aandacht aan kunnen besteden?

Ja. Ik denk dat het meer zit in dat de medewerker niet bewust is van de mogelijkheid. Bijvoorbeeld met een handleiding. Misschien ligt het hier ook weer aan de generatie. Dat is ook wel een beetje de cultuur van deze organisatie. Mensen nemen niet snel zelf initiatief, maar wachten tot ze aangestuurd worden.

25. Wat zou nodig zijn voor de cultuuromslag?

Mensen zijn denk ik ook een beetje 'veranderingsmoe'. Met alleen een communicatiecampagne kom je er niet. Nu wordt er ook een cultuurtraject neergezet en dat is een kwestie van een hele lange adem.

26. Mensen weten ook niet waar ze aan toe zijn.

Ja, precies. Maar mensen zijn ook al enkel keren teleurgesteld. Dat ze zich ergens instorten en ergens halverwege wordt de stekker van het project eruit getrokken en is eigenlijk alle moeite voor niks geweest.

27. Denk je dat leidinggevende moeite hebben met HNW?

Nee, dat denk ik niet. Ze zijn al niet anders gewend, want vaak werkten managers en zijn/haar werknemers al tijd- en plaatsonafhankelijk, doordat er verschillende vestigingen waren. Steeds verschillende projecten op verschillende vestigingen met verschillende opdrachtgevers.

28. Wat zijn voor jou de belangrijkste verbeterpunten aan HNW?

De zaken die ik al eerder noemde en de cultuuraspecten over hoe je het beste met HNW om kunt gaan. Hoe je dat moet doen weet ik zo niet, maar mensen moeten wel geprikkeld worden om ook daadwerkelijk volgens HNW te gaan werken.

29. Voordat HNW van start ging, wist je toen wat HNW inhield?

We hebben wel een workshop gehad. En die ging vooral over hoe ga je het regelen binnen je eigen afdeling. Ik vond dat er daardoor weinig geprikkeld werd van 'hoe kan het ook anders'.

30. Heb je ook afspraken met je team gemaakt?

Ja, die zijn gemaakt. Langzamerhand komt daar wel wat minder van terecht. Op maandag zijn we met de hele afdeling in Arnhem, maar langzamerhand komen andere prioriteiten tussendoor en zitten mensen toch op een andere locatie.

Diepte-interview HNW

Geïnterviewde: José-Marie Pauw, beleidsadviseur Human Resources (HR)
Datum: 11 oktober 2010

1. Voordat je begon met werken volgens de richtlijnen van HNW, wist je toen wat HNW inhield? Had je er eerder van gehoord?

Ik ben nauw betrokken geweest bij de invoering van HNW. Ik heb samen met een collega het visiedocument geschreven en we hebben een 'tour' gedaan langs bedrijven die HNW al ingevoerd hadden. Een bedrijf die dat heel goed deed was Microsoft te Amsterdam.

2. Wat vind je de grote voordelen t.o.v. de oude situatie, dus 'Het Oude Werken'?

Dat je nu in de gelegenheid bent om meer informeel contact te zoeken met collega's. Dat levert je voor werk veel op. Vooral het kennis delen met elkaar. In de oude situatie zat je met een paar collega's in een 'hok'. Nu zit je met z'n allen in een open ruimte en ook wisselen die mensen steeds weer. Het is echt ontmoeten wat je nu doet.

Daardoor leer je ook meer mensen (persoonlijk) kennen. Je weet wie wat doet.

Bij je collega's kun je nu gemakkelijker terecht voor samenwerking, informatie en kennis.

3. Ben je dat bewust gaan doen?

Nee, dat ben ik niet bewust gaan doen. Dat ging geleidelijk aan. Echter vind ik het prettig dat ik dit nu zo ervaar, want dat hoort natuurlijk ook bij de richtlijnen van HNW!

Ik moet daar wel bij zeggen dat mijn naaste collega's dat niet hebben. Zij maken niet echt gebruik van het 'ontmoeten', waarom weet ik niet.

Een andere reden waarom dat bij mij wel (onbewust) gebeurd is, is dat ik veel overleggen buiten mijn afdeling heb. Ik ga ook regelmatig met collega's lunchen en dan vind het werkoverleg plaats tijdens de lunch, of ik ga met collega's tussen de middag een wandeling in het bos maken. HNW laat zulke dingen ook toe. Dat vind ik een enorm voordeel.

4. Wat vind je nadelig aan HNW t.o.v. de oude situatie?

Ik mis de communicatie en het organisatie nieuws. Wat gebeurt er? Wat zijn we aan het doen? Daarmee blijven we achter. De transparantie en de openheid die er was zie ik niet meer.

HNW was een nieuwe weg inslaan. Maar door alle onduidelijkheden omtrent verschillende projecten hebben collega's geen zin meer om nieuwe wegen in te slaan. Dat kost te veel moeite en energie.

Medewerkers worden moe van alle onduidelijkheid. Het kost veel moeite en energie om mensen in beweging te krijgen. Door de aankondigingen van bedrijfsonderdelen verkleinen denken medewerkers: 'waarom alle moeite doen als ik er over een paar maanden misschien wel niet meer ben!?' Ze zijn onzeker over de toekomst. Ik vind al die onduidelijkheid erg jammer, want volgens mij is het helemaal niet nodig. Met mijn functie zit ik overal wel dichtbij het vuur, dus ik hoor nog wel eens wat. Als je dat niet zit, wordt je wel 'moe' in een organisatie als deze.

5. Is die betekenis ook niet duidelijk(er) geworden door de introductie van het betekenisboek van Univé-VGZ-IZA-Trias?

Nee, voor mij niet. Daar staat de betekenis wel in beschreven, maar desondanks wordt het voor mij nog niet duidelijk waar de organisatie nu heen wil.

6. Wat vind je van 'Het Nieuwe Intranet' (HNI)?

Ik ben er niet echt gelukkig mee. Neem bijvoorbeeld de eerste pagina. Er staan daar vier nieuwsblokken met onder elk nieuwsblok zes nieuwsberichten. Dat zijn dus vierentwintig nieuwsberichten per dag!! Dat kun je gewoon niet bijhouden, dat kost je veel te veel tijd.

Ook zie je niet meer in welk nieuws nu echt belangrijk is. De topics zie ik niet, je moet het zelf filteren en dat is moeilijk. Zeker voor iemand die niet weet wat er speelt. Dat moet op de schop.

Als ik namens HR een bericht plaats is dat binnen no time verdwenen. Er komt weer ander nieuws overheen en mensen zien mijn nieuws niet meer. Mensen weten gewoon niet dat er bepaalde informatie op De Kleurrijke Beweging (DKB) staat. De informatie is niet toegankelijk genoeg.

De navigatie is ook erg onduidelijk. Waar haal je je informatie?

Veel afdelingen hangen onder de organisatiestructuur, maar veel mensen snappen die niet. Ze raken het overzicht kwijt. De gemiddelde medewerker weet hier niet mee om te gaan.

Wat een apart fenomeen is, is dat mensen thuis wel kunnen 'googlen', maar op DKB de 'zoek & vind' functie niet goed weten te gebruiken. Ze vinden het door alle onduidelijkheid te veel moeite om te gaan zoeken op het intranet.

Site nieuwe medewerker / leidinggevende optie van HR.

7. Hoe denk je dat medewerkers beter om kunnen gaan met HNW? Wat is daarvoor doorslaggevend?

Met de invoering van HNW was het de bedoeling dat ieder werknemer met zijn/haar leidinggevende afspraken maakte over welke dag bijvoorbeeld thuis gewerkt wordt, op welke dagen vergaderingen zijn etc. Die afspraken zijn of niet gemaakt of wel gemaakt, maar niet geborgd. Iedereen gaat maar z'n eigen weg, waardoor communicatie met collega's soms moeilijk is. Vooral als jij net die ene dag in Arnhem bent en de ander zijn thuis werkdag heeft. Je zult dan compromissen moeten stellen. Maar het is soms lastig samenwerken met een collega die een ander ritme heeft dan jij zelf.

8. Maar met de verschillende en goede communicatiemiddelen kun je ook op afstand met elkaar samenwerken toch?

Nou, de communicatiemiddelen werken niet naar behoren. Niet altijd tenminste. En ik vind het heel belangrijk om face-to-face te spreken met iemand. Ik vind gezichtsuitdrukking belangrijk om te zien. 80% van de communicatie zegt men met het gezicht.

Telefonisch overleg is bijvoorbeeld dramatisch. De verbinding valt weg, je ziet elkaar niet, de ander neemt de telefoon niet op etc.

De communicatiemiddelen die wij tot onze beschikking hebben werken te traag. Als ik thuis opstart doe ik daar wel een halfuur over. Ik vind dat zonde van mijn tijd, maar goed het is altijd nog korter qua tijd dan wanneer je op-en-neer moet rijden.

9. De invoering van HNW heeft met zich mee gebracht dat er ook afspraken zijn gemaakt over bijvoorbeeld het aantal dagen dat je in Arnhem bent, dat je thuis werkt etc. Heb jij die ook met je team gemaakt?

Ja, maar dat hadden we net zo goed niet kunnen doen. Ze worden namelijk niet gewaarborgd. Ieder trekt gewoon zijn eigen plan, ondanks de afspraken die destijds gemaakt zijn. Dat vind ik erg jammer, want nu gaat HNW een beetje zijn eigen leven leiden.

10. Dus die afspraken zijn niet goed gemaakt?

Nee. Er kan nog heel wat verbeterd worden! Wat je nu ziet is dat, daarom neem ik dat ook mee het nieuwe intranet fase 2. Je moet uitgaan van de kernwaarden. Destijds waren er net nieuwe kernwaarden bekend die ik heb vertaald in werkafspraken. Bijvoorbeeld Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Zet je pc uit als je lang van je werkplek af bent, gebruik geen elektriciteit als het niet nodig is. Die vertaalslag moet er zijn. De identiteit van waarom doe ik het en waarom kiest dit bedrijf hiervoor. Er zijn pogingen gedaan, bijvoorbeeld printen. Printen is erg lastig, er zijn een minimum aantal printers. Er zijn wel stappen gemaakt, maar niet zo dat het duidelijk is voor ieder en wat er voor hen verwacht wordt.

Ook als er nieuwe medewerkers binnen komen moet je hen daarmee instralen, maar dat gebeurt. Zij worden aan hun lot overgelaten.

11. Krijg je dat van nieuwe medewerkers ook terug gekoppeld?

Ja, nieuwe medewerkers. Vooral oudere en medewerkers die van andere kantoren komen. Het is gewoon een cultuurschok. Het gebruik van middelen. Daar moet je voor jezelf ook een weg in vinden en waarmee je optimaal kunt samenwerken. De harde kant is goed ingezet. De zachte kant is niet goed ingericht.

12. Hoe komt dat?

Ik denk dat de focus heel anders was. Vooral Arnhem. Dat het zo is ingezet omdat er 2 hoofdkantoren samengevoegd moesten worden. Het was logisch omdat de gemiddelde bezetting heel laag was, daar is onderzoek naar gedaan. Er zijn hier iets meer dan 800 zitplaatsen. Er zit een gedachte achter. Het is een hele dure locatie, dus we kunnen best wel met mindere plaatsen vooruit. De focus lag daar niet zo. Er lagen meer veranderingstrajecten die door moesten. Wij als organisatie zijn niet goed in veranderen. Je kunt een traject als HNW niet in de slaapstand zetten.

Wat ook een rol gespeeld heeft is het nieuwe intranet, het virtuele kantoor.

13. Er word te weinig met het nieuwe intranet gedaan?

Nou ja, dat ligt aan de medewerker. Alle mogelijkheden zijn er, maar men doet er niets mee. Wat ook een oorzaak is, is dat het in Arnhem wel ingevoerd is en in de rest van de vestigingen niet.

14. Het nieuwe intranet is het virtuele kantoor. Slimmer samenwerken, slimmer vergaderen e.d. Word daar binnen je team gebruik van gemaakt?

Ik doe het zelf zoveel mogelijk, maar als de rest van je collega's niet meedoen heeft het geen enkele zin. Dan kun jij je stukken wel op SharePoint plaatsen, maar ze worden dan toch niet bekeken en er wordt niets mee gedaan. Een opleiding/training voor medewerkers is dus essentieel.

15. Wat vind je van de communicatiemiddelen die je tot je beschikking hebt?

Ik vind het een grote ellende. De telefoon werkt niet altijd, valt vaak weg als je in gesprek bent. Ook de laptop heeft soms kuren en dan vooral de mail. Als ik bijvoorbeeld mijn laptop mee wil nemen en ik stop hem later weer in de docking station, dan loopt heel mijn mail in de soep en ben ik veel dingen kwijt. Het gevolg is dat ik dan weer minuten lang met de IT-servicedesk aan de telefoon moet hangen. Dan denk je dat je probleem is opgelost, maar de volgende blijkt dat niet zo te zijn.

16. Wat vind je van de DKB?

Ik kijk daar iedere dag op. Hij start automatisch op en dat vind ik ook goed. Maar ik vind de indeling in vier blokken onoverzichtelijk. Ik zie door de bomen het bos niet meer. Wat moet je nu wel en niet lezen? Ook zie ik niet echt een duidelijk onderscheid in de thema's. Tevens vind ik het jammer dat nieuwsberichten snel verdwijnen. Als je dan iets terug wilt zoeken moet je helemaal naar het archief.

17. Het blijkt dus wel weer dat gedragsverandering heel moeilijk is.

Ja, je moet het de tijd gunnen. Medewerkers zitten nu niet lekker in hun vel. Ze voelen zich niet veilig. Hoe stabiel de organisatie wordt, en we weer open naar elkaar worden, en dit soort dingen gaan doen.

18. HNW vergt ook een andere manier van denken en doen van medewerkers. Merk je in de organisatie dat medewerkers dat ook echt beseffen?

Nee. Medewerkers hebben hun gedrag nauwelijks of niet aangepast. Het merendeel van de mensen begint tussen acht uur en half negen en is tussen vijf uur en half zes weer weg. Als je eerder weggaat merk je ook dat je wordt aangekeken. Zelf geef je dan een reden op waarom je al weggaat, terwijl dat niet nodig is. Je bent zelf verantwoordelijk voor je werk en je resultaten. Wanneer je je werk doet moet je zelf weten, daar heeft niemand meer iets over te zeggen. Zelf je manager niet.

Ook het feit dat werkplekken soms uren bezet gehouden worden terwijl er niemand zit is voor medewerkers een irritatiepunt. Op de dagen dat het druk is binnen het pand, dinsdag en donderdag, zijn de werkplekken soms schaars. Als een medewerker ver moet reizen en pas later binnenkomt zijn veel plekken bezet of ze worden bezet gehouden. Dat is erg frustrerend. Een regel is dat wanneer je langer dan één uur van je plek bent, je al je spullen meeneemt en de werkplek vrijmaakt voor een ander. Echter wordt dit door bijna niemand gedaan. Een reden waarom dit niet gedaan wordt is dat bij veel medewerkers dan van alles misgaat met de synchronisatie van de mail, documenten e.d.

19. Dat betekent dat de IT-faciliteiten niet op orde zijn?

Inderdaad. Daar zijn veel problemen mee. Neem bijvoorbeeld het feit dat de Citrix verbinding niet altijd goed werkt. Als je thuis wilt werken en je start 's ochtends op kan het zo maar zijn dat je geen verbinding kunt maken. Uiteindelijk ben je de halve ochtend hier aan kwijt. Sommige medewerkers kunnen thuis helemaal geen verbinding krijgen, dus zij kunnen niet thuiswerken. En dat is erg jammer. Hetzelfde geldt voor de trage verbinding van het internet en het intranet. Voor degene die veel met SharePoint en de DKB moeten werken is dit erg frustrerend. Ik zelf merk het ook met sites maken, zoals de kennissite 'Slimmer Werken'. Als ik een stuk tekst aan wil passen en dan bij iedere letter die ik typ één minuut moet wachten voordat de letter op mijn scherm staat ben je er snel klaar mee. Dat is gewoon geen doen.

Een ander nadeel is bijvoorbeeld dat we nog werken met een verouderde Internet Explorer. Hierdoor kun je sommige sites niet goed of zelfs helemaal niet bekijken. Om de een of andere reden kan het nog niet opgelost worden, omdat andere sturingsprogramma's, die meer prioriteit hebben, dan niet meer werken.

20. Als je voor jezelf aan moet geven, wat zijn dan de belangrijkste punten die verbeterd moeten worden t.o.v. HNW?

Het belangrijkste wat verbeterd/verandert moet worden is het feit dat er een gedragsverandering moet plaatsvinden onder **alle** medewerkers. Dus ook vanuit de RvB en de directie. Anders slaagt HNW nooit volledig, hoeveel tijd en energie je er ook in stopt. Als het van bovenaf komt wordt het waarschijnlijk serieuzer genomen dan wanneer een 'gelijkwaardige' collega tegen je zegt dat je bepaald gedrag wel of niet moet doen. Ook is het voor de medewerkers niet duidelijk waar de organisatie naar toe wil. Waar willen ze voor staan? Wat zijn de kernwaarden? Hoe moeten medewerkers dit uitdragen? Wat is de missie/visie?

Op al deze vragen moet een antwoord komen. Het heeft tijd nodig, maar ondertussen gaat er al zo lang overheen dat mensen het wachten beu zijn. Er zijn al zo veel veranderingen geweest, maar medewerkers krijgen zelf geen zekerheid en duidelijkheid. Ze worden langzamerhand veranderingsmoe. Ze hebben geen zin meer in een zoveelste verandering als ze van de organisatie niets terug krijgen.

Een ander belangrijk aspect is dat mensen moeten leren omgaan met SharePoint. Als ze niet weten hoe dit moet, moeten ze een cursus of opleiding kunnen volgen. Ook hiervoor geldt: wordt dit niet op een goede manier gebruikt, dan gaat HNW nooit volledig slagen en worden niet alle kansen eruit gehaald.

Diepte-interview HNW

Geïnterviewde: Sanne Simons, adviseur Corporate Communicatie (CC)
Datum: 12 oktober 2010

1. Je werkt sinds september 2009 volgens de richtlijnen van HNW. Hoe bevalt je dat?

Heel goed. Het geeft je veel vrijheid in je werk en ook veel vertrouwen. Dat vind ik heel fijn. De werkgever gaat uit van het vertrouwen in de medewerkers. Medewerkers bepalen zelf wanneer zij werken en op welke manier. Dat vind ik een fijn gevoel, dat ik van de werkgever dat vertrouwen krijg. De vrijheid om dat te kunnen doen. HNW doet een grote roep op je verantwoordelijkheidsgevoel. In het begin is dat lastig, maar later weet je waar je gevaren en je kansen liggen. Je hebt niet het gevoel dat je hier van 08:00 tot 17:00 moet zitten, want een aantal uren ben je niet productief.

Ik kan het gewoon goed aanpassen aan mezelf. Als ik merk dat ik niet meer productief ben ga ik naar huis. Ik zit hier ook wel eens dagen tot 19:00 te werken en dan is het ook goed. Dan weet ik van 'nu ben ik wel productief dus dan ga ik door'. Vroeger zou je dat minder snel doen, omdat je het gevoel had dat je **moest** blijven zitten. Nu kijkt niemand gek op als je eerder weggaat of langer blijft zitten. Ieder weet dat van zichzelf. Je moet gewoon je klus klaren en hoe je dat doet is 'up tot you'. Die vrijheid is heel fijn.

2. Je hoeft niet meer die verantwoording af te leggen?

Ja, dat klopt. Als je je resultaten maar haalt en dat goed doet. Als je maar doet wat uiteindelijk van je verwacht wordt. Op de manier die bij je past. Dat vind ik het grote voordeel van HNW.

3. Vind je dat er nadelen aan HNW zitten?

Uhm, wat ik lastig vind is dat nog niet alles er op is aangepast. De HR-systemen bijvoorbeeld. Je zou resultaatgericht moeten werken, maar de Sociale Jaarcyclus loopt niet zoals het zou moeten en dat werkt nog wel eens demotiverend. Je hebt veel voor de organisatie over, maar soms heb je het gevoel dat je niet genoeg terugkrijgt. Dat je inzet niet gezien wordt. Je werkt bijvoorbeeld volgens de 'oude jaarcyclus' van HR. Nog niet alles werkt volgens HNW. We hebben de middelen en in Arnhem hebben we een mooi kantoor en alle faciliteiten, maar de HR-systemen zijn nog redelijk ouderwets daarin. Dat is jammer. Ook merk je dat managers er last van hebben om jou te beoordelen. Het leidinggeven gaat goed, maar beoordelen vind ik nog niet zo goed gaan. Licht ook aan onze eigen leidinggevende. Het is nog niet goed geregeld en we hebben de laatste tijd veel verschillende leidinggevenden gehad. Dat is nog heel onduidelijk. Ik vind dat een verbeterpunt, maar het is voor iedereen ook nog uitproberen.

4. Maar je krijgt soms het gevoel dat je echt veel geeft voor het bedrijf, maar dat je er niet altijd wat voor terug krijgt?

Ja, maar dat ligt niet alleen aan HR, maar ook aan de situatie van het bedrijf. Dat moet je los van elkaar zien. Maar qua HNW is het nadeel dat nog niet alles erop is ingericht. Ook op de andere vestigingen werkt het niet perfect. HNW houdt ook in dat je een dagje in Eindhoven kunt werken, maar in Eindhoven zit de filosofie van HNW nog niet tussen de oren. Mensen zeggen daar: 'het is MIJN werkplek', als je daar wilt gaan zitten. Dat is dan heel raar, want je denkt: 'we doen toch HNW'? Maar dat is toch vooral Arnhem.

Als je op de andere vestiging komt, dat is ook onderdeel van HNW dat je op andere kantoren een dagje kunt gaan werken, dan is dat er nog niet. Het is jammer dat het nog niet organisatiebreed is.

En die faciliteiten zijn daar ook niet. Er zijn maar een aantal flexplekken. Daar hangen echt nog briefjes op de stoelen 'niet aan de instellingen komen, mijn stoel!' Hier kennen we dat niet meer. Destijds is dat binnen een jaar helemaal verdwenen. Dat hangt er heel erg mee samen, dat het alleen in Arnhem is.

5. Want als het in Eindhoven en andere kantoren wel goed werken is, zou je dan wel in Eindhoven gaan werken?

Ik op dit moment niet zo, want mijn werk vraagt dat niet van me. Maar ik kan me wel voorstellen dat als ik een opdrachtgever krijg die in Eindhoven zit, ik daar wel eens een dagje zou gaan werken.

6. Dat je een afspraak combineert met een werkdag daar?

Ja, ook. Maar ook om dichtbij je opdrachtgever te zitten. Het is lastig communiceren op afstand. Het lijkt me dan fijn om daar dan een of twee dagen in de week aanwezig te zijn. Nu doe je dat niet snel, omdat het nog niet kan. Maar bijvoorbeeld voor ontmoetingen moeten we zoveel keer per jaar alle vestigingen af. Dan ga je daar ook een dag zitten werken en dan merk je dat heel erg. Zo van: hé, ik moet een week van te voren bellen of ik één van de vijf flexplekken mag hebben op die dag. Dat ben je niet meer gewend. Je bent gewend: ik ga naar m'n werk, ik log ergens in en ik zie wel waar ik ga zitten. Dat is wat mij betreft een groot nadeel.

7. Je gaf zelf al aan dat het kantoor in Arnhem veel faciliteiten heeft en er mooi uitziet. Vind jij het kantoor ook inspirerend en aantrekkelijk genoeg?

Ja! Kan ik heel kort over zijn, ja! Heel inspirerend en ik denk voor mezelf dat het ook een nadeel is. Ik wil niet meer in een kantoor werken wat minder mooi is! Het is zo fijn en het voelt 's ochtends alsof je thuiskomt. In de koffiebar lekker drinken. Dat werkt erg mee. Als je een overleg hebt en je gaat gezellig in de koffiebar zitten dan is het meteen weer een andere omgeving en een fris moment. Weer even wat anders dan waar je de hele dag zit. Voor mij is het ideaal. Dus: kantoor alleen maar lof!

8. Maak je gebruik van de verschillende werkplekken, zoals de flexplekken, de concentratieplekken, bibliotheek, vergaderzaal?

Nee, nog niet. Daar ben ik schuldig aan.

9. Dus alleen de koffiebar, huiskamer en je flexplek?

Ja, eigenlijk wel. En ik zit heel af en toe in een concentratieplek als ik heel geconcentreerd moet werken. Over het algemeen vind ik het fijn om tussen collega's te zitten en wat aanspraak te hebben. Dus zit ik nog wel veel op dezelfde plek.

En ik ben er ook nog schuldig aan dat ik dan nu mijn laptop laat staan terwijl ik de hele ochtend niet op mijn werkplek heb gezeten. Daar moet ik zelf nog aan werken.

10. Onlangs was ook iemand op een plek gaan zitten waar nog een laptop en een tas stond van iemand anders stond, maar die persoon was er helemaal niet. Veel mensen durven er dan toch niet te gaan zitten, terwijl je weet dat er al heel lang niemand zit.

Dat zou ik zelf wel durven en ik zou het goed vinden als ik straks op mijn plek terugkom en iemand zegt: 'ja, sorry er zat niemand'. Eigenlijk is dat goed. Omdat het niet gebeurd blijf je het ook doen en denk je: 'ik zit nu gezellig bij collega's in de buurt'. Omdat je er nooit op wordt aangesproken stimuleer je dat gedrag. Je ziet ook geen reden om wel je laptop mee te nemen. Soms doe ik het ook wel. Het is niet dat ik alle dagen zo slecht bezig ben. Het is van twee kanten: ik moet mijn gedrag aanpassen, maar mensen moeten elkaar er ook op durven aanspreken. In deze organisatie doet men dat niet.

11. Waar ligt dat aan denk je? Om HNW tot een succes te maken moet er gedragsverandering plaatsvinden. Voor mensen is dat moeilijk. Hoe kun je die gedragsverandering laten plaatsvinden?

Uhm, vind ik lastig. Ik heb er al heel vaak over nagedacht, omdat ik in de projectgroep heb gezeten.

12. Een poster ophangen werkt niet!

Nee, het zit echt bij medewerkers tussen de oren. Ik denk gedeeltelijk (hoop ik), dat het nu al beter gaat dan een jaar geleden. Je ziet nu meer mensen lopen met de laptop onder de arm etc. Ik denk dat het ook tijd nodig heeft. Het is een wenningsproces. En ook voorbeeldgedrag. Mensen aanspreken op gedrag zou meer moeten gebeuren. Andere mensen denken dan: oh, zie je. Daar kun je best iets van zeggen'. Die man wordt niet eens boos!?

13. Dat is ook het beeld dat mensen er bij hebben. In het nieuws bijvoorbeeld. Als je iets zegt tegen een ander, dat men dan boos wordt en een grote mond krijgt. Misschien durven mensen het daardoor ook wel niet te zeggen?

Klopt. We hebben ook al een redelijk angstige organisatie door hele andere dingen. Iedereen is onzeker door de transformatie etc. Dat zie je hier ook weer terug. Mensen zijn angstig om hun mond open te trekken.

14. Misschien denken medewerkers dat als ze iets verkeerd zeggen ze er eerder 'uit' moeten dan een ander.

Ja, inderdaad. Mensen vergeten dat je een ander ook positief op gedrag kunt aanspreken. Bijvoorbeeld: 'je zat een paar uur niet op je plek en in die tijd heb ik er gebruik van gemaakt'. Je kunt het op een leuke/vriendelijke manier brengen. Dat begrijpt iedereen, want we werken hier met z'n allen.

15. Het blijkt dus wel weer dat gedragsverandering heel moeilijk is.

Ja, je moet het de tijd gunnen. Medewerkers zitten nu niet lekker in hun vel. Ze voelen zich niet veilig. Hoe stabiel de organisatie wordt, en we weer open naar elkaar worden, en dit soort dingen gaan doen.

16. Met de inloopavond gaf José-Marie dat aan. Ze heeft bij de uitgang gestaan en heel veel medewerkers groeten (hun eigen collega's) niet eens. Vanochtend heb ik er eens opgelet en ook ontzettend veel mensen groeten bijvoorbeeld de gastvrouw niet. Dat is toch erg?

Ja, ik doe het iedere ochtend en vaak verbaasd de gastvrouw zich dan. Verschrikkelijk dat medewerkers met gebogen hoofd zo door lopen!

Dat heeft waarschijnlijk ook te maken met het feit dat de status van de organisatie niet goed is.

Mensen zijn boos op alles en iedereen.

17. Het management heeft eigenlijk op dat gebied wel een voorbeeldfunctie.

Ja, absoluut. Maar dat zie je in de dagelijkse gang van zaken niet terug.

18. Zij gaan niet met hun laptop tussen de 'normale' medewerkers zitten om te zien hoe het er aan toe gaat. Dat zouden ze eigenlijk gewoon eens moeten doen.

Ja, dat klopt. En een voorbeeld vervullen in het meenemen van de laptops en medewerkers aanspreken op gedrag wat zij vertonen dat niet bij HNW hoort. Dat vind ik een goede. Managers moeten het gaan uitdragen naar medewerkers. Als manager heb je een belangrijk voorbeeldrol. Als zij de hele dag in een hok gaan zitten, dan bereik je het niet. Hebben ze alsnog een eigen kamer.

Uiteindelijk weet iedereen een beetje dat dat het hok van de manager is en dat medewerkers daar niet meer durven te gaan zitten.

19. Voorbeeldgedrag van bovenaf zou inderdaad een optie kunnen zijn om gedragsverandering te creëren.

Ja, dat is zeker.

20. HNW houdt o.a. in dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken is. Zoals je al zei, om in een ander kantoorpand te werken of thuis. En daarvoor heb je communicatiemiddelen tot je beschikking. Wat vind je van deze middelen?

Ik vind de HTC telefoon waardeloos. Die doet het gewoon echt niet. Dan neem je op en hoor je 'tuut' 'tuut' 'tuut'. De telefoon is echt slecht.

Thuis werken daarentegen gaat super goed. De laptop die ik heb is prima en het werken met Citrix gaat heel goed. Ik heb alles wat ik nodig heb om flexibel te kunnen werken. Thuis heb ik nooit problemen. SharePoint is iets langzamer, maar dat neem je voor lief. Als ik met SharePoint moet werken doe ik dat op kantoor en thuis doe ik vooral mail en teksten typen. Ik heb alle middelen die ik nodig heb. Ik kom niks te kort. Ik weet dat binnenkort OCS wordt uitgerold.

21. Wat is OCS?

OCS is een soort MSN. Je kunt met elkaar chatten, zelfs met beeld erbij. Je kunt precies zien wat iemand op een bepaald moment aan het doen is. Als ik bijvoorbeeld Gineke moet hebben, dan kan ik in OCS precies zien waar zij is. Zij is bijvoorbeeld in een vergadering, maar leest wel haar mail. Dan weet ik dat ik haar een mail kan sturen. Of ze zit in een vergadering met MSN, dan stuur ik even snel een chat. Je krijgt inzicht in waar iemand op welk tijdstip is en hoe diegene te bereiken is. Dat is heel handig. Maar ik denk dat er ook een grote discipline voor nodig is om die gegevens bij te houden. Medewerkers zijn nog niet zo ver denk ik.

22. Dat zie je ook bij 'My Site'. Telefoonnummers zijn niet volledig, foto's ontbreken etc.

Ja, precies. Dat is ook een nadeel. Niet alle middelen worden optimaal gebruikt, zoals SharePoint. Dan krijg je van: hier hebben we OCS, punt. Doe je ding. Je hebt honderd medewerkers die enthousiast zijn en dat doen, maar daar blijft het bij. Net zoals bij de kennissites en 'My Site'. De rest weet niet hoe ze het moeten gebruiken of vullen. Daar ben ik ook bang voor bij OCS. HR kan daar een grote rol inspelen en Communicatie ook, maar ik denk dat de beste oplossing is om opleidingen aan te bieden. Wil je met je afdeling SharePoint echt optimaal benutten, maar weet je niet hoe het moet? Ga met je afdeling deze opleiding volgen!

23. Er is namens Randstad Solutions een aanbod geweest van opleidingen. Dat ging voornamelijk over de werkafspraken e.d. aan het begin van de introductie van HNW.

Klopt, maar dat ging vooral om de werkafspraken. Maar die zijn gemaakt, ergens vastgelegd, maar ik zou niet weten waar ik ze kan vinden. Iedereen vind zijn weg in de organisatie en niemand werkt eigenlijk vanuit die werkafspraken.

24. Hebben jullie bijvoorbeeld vaste dagen wanneer je thuis werkt?

Wij hebben afgesproken dat we een minimum van twee dagen hebben dat iedereen er is. Dat zijn de maandag en de donderdag geworden. Dan hebben we overleggen en kunnen we elkaar ontmoeten. Voor de rest mag je het redelijk flexibel indelen. Onze manager heeft toen ook aangegeven dat je niet meer dan één dag in de week thuis werkt. Ze vindt het belangrijk dat je er vaker bent. Maar nu zie je dat er soms iemand is die er de hele week niet is, omdat hij op een andere vestiging zit en de weken daarna is hij er weer wel. Je merkt dat dat prima is en de manager vind dat ook prima. Als je maar weet van elkaar waar je bent en hoe je bereikbaar bent.

25. Als je werkzaamheden het toelaten is het prima?

Ja, inderdaad. De woordvoerders zijn vaker weg en wij zitten vaker in kantoor. Maar dat vind ik fijn. Je hoeft niet iedere keer te vragen of je een dagje mag thuis werken. Dat is op basis van goed vertrouwen en eigen inzicht.

26. Je hebt ook het gevoel dat je dat vertrouwen volledig krijgt?

Ja, zeker.

27. Mijn onderzoek is een imago-onderzoek. Wat is jou imago van HNW?

Ik zie HNW als een enorm cadeau van de organisatie aan onze medewerkers, wat nog niet helemaal geoptimaliseerd is. Maar het idee en de kansen die we nu hebben gekregen zie ik echt als een cadeau en een enorme bijdrage aan mijn werkplezier. Maar het kan nog beter. Het moet nog geoptimaliseerd worden.

28. Je had het net ook over SharePoint. Dat is eigenlijk het virtuele kantoor. Zoals ik het begrijp en zie word daar vrijwel geen of (te) weinig gebruik van gemaakt.

Ja, dat heb je goed ervaren. Als je het met een willekeurige medewerker hebt over het virtuele kantoor dan weten ze niet waar je het over hebt. Zo werkt het ook gewoon nog niet. Ik snap heel goed dat het lastig is om met kennissites te werken. Je kunt bijvoorbeeld ook je vergaderingen vooraf voorbereiden op SharePoint. Maar dat is er totaal nog niet. Dat is wel een heel belangrijk onderdeel. Dat is wat ik bedoel met: 'het is een cadeau en het idee is geweldig en het werkt voor een deel, maar er is nog heel veel waar we kunnen winnen'.

29. Dat bedoel je ook met die opleiding voor SharePoint, de trainingen?

Ja, en meer ondersteuning. Uiteindelijk heeft HNW ook een winstdoelstelling. Je kunt er veel op bezuinigen en tijd besparen, maar niet als je het aan de medewerkers niet goed uitlegt hoe je dat dan wilt doen. HNW heeft niet alleen te maken met ik zit niet iedere dag op dezelfde plek. Dat is veel meer. Dat is ook vergaderingen voorbereiden, samenwerken, informatie delen via SharePoint. Dat leeft totaal nog niet.

30. Bij HR worden enkele documenten op SharePoint gezet, maar komt ook deels doordat daar iemand bij zit die veel van ICT af weet.

Ja, klopt.

31. Misschien ligt het aan de generatie?

Ja, dat denk ik ook. Er moet ook uitgelegd worden waarom SharePoint handig is en wat je er allemaal mee kunt en hoe het dan moet. Nu hoor je iedereen klagen: waar zijn mijn mapjes gebleven, wat is nu zo handig aan SharePoint?! Dat komt doordat het nooit goed is ondersteund. Sommige mensen hebben het nodig dat je ze aan de hand meeneemt en ze een hele middag laat zien hoe alles nu werkt en waarom SharePoint nu zo handig is.

Dat is heel weinig gebeurd. Ik geloof dat alleen de secretaresses zo'n workshop hebben gehad. En er zijn een aantal mensen die het snel aanleren, maar verder weet men het niet.

32. Je kunt er veel tijd en informatie mee winnen als je het optimaal gebruikt.

Ja, zeker! Dat vind ik ook een van de minpunten van HNW.

33. Wat vind je van het intranet in het algemeen?

Vind ik moeilijk. Vanuit mijn invalshoek weet ik waarom er voor dit intranet is gekozen en waarom er bepaalde keuzes zijn gemaakt. Dat snap ik en daar ben ik het mee eens. Waarom er gekozen is voor SharePoint en niet voor een CMS-systeem. Dat is de hele visie van HNW, maar dat is nooit duidelijk gemaakt. En eigen verantwoordelijkheid die je hebt bij het intranet is ook nooit heel duidelijk geworden. Medewerkers zeggen: 'ik hou het allemaal niet meer bij en er is zo veel te vinden'. Maar die keuze ligt bij je zelf. Je kunt zelf je abonnementen kiezen die passen bij jou werkzaamheden. En de rest is leuk voor als je een keer tijd hebt, maar hoeft je niet perse te weten. Dat is het hele idee; verantwoordelijkheid nemen en een beetje je eigen kennisplatform maken.

34. Nu zeggen mensen dat er veel te veel nieuws op de pagina staat en dat ze het niet bij kunnen houden.

Inderdaad. Mensen krijgen een overload aan informatie, maar daar kun je zelf wat aan doen. Je kunt zelf kiezen waarop je je abonneert.

35. De verantwoording ligt ook hier weer bij de medewerker?

Ja, dat klopt. En daarom vind ik het een goed intranet. Ik snap de logica en ik weet waar ik dingen kan vinden, maar ik denk dat het grootste deel van de organisatie anders zal reageren. Het is ook niet helemaal hun schuld, omdat ik denk dat het niet heel duidelijk is. Het doel van het intranet mag vaker genoemd worden.

36. Ik hoorde gisteren de opmerking: thuis kan men wel 'googlen', maar hier kan men niet zoeken & vinden.

Dat is jammer, want daar is het wel op ingericht. Mensen kunnen het daadwerkelijk niet vinden denk ik. Men weet niet dat het net zo werkt als Google.

Men vraagt wel eens aan mij waarom we niet meer met mapjes werken. Dan leg je dat uit en uiteindelijk snappen ze het. Ze weten het gewoon niet. Een training kan hulp bieden.

Wij zijn geen 'Microsoft'. Bij Microsoft is alles super succesvol gegaan en iedereen heeft het daar omarmd.

37. Voor jullie was Microsoft een voorbeeld?

Ja, wij hebben voor HNW Microsoft vaak als voorbeeld genomen. Maar in de praktijk zijn wij een hele andere club mensen. We zijn wat langzamer daarin. Onze populatie is redelijk oud en die hebben meer tijd nodig voor zulke veranderingen. Dat zijn niet allemaal voorlopers met de nieuwste snufjes. Er is niet genoeg aandacht aan besteed.

38. Hier was men bij wijze van spreken al blij met een Smartphone?

Jaaa, men wist niet wat ze er allemaal mee moesten.

39. Als ze maar kunnen bellen en sms'en is dat voldoende?

Ja, inderdaad. Ze weten niet wat ze ermee moeten. Je moet voor dat feit meer aandacht hebben. We zijn geen voorlopers, maar een ambtelijke club die moet wennen aan veranderingen.

40. gemiddelde leeftijd binnen de organisatie ligt zo tussen de 30 en 40. Je kunt iedereen leuk een dure Smartphone geven, maar als mensen het niet optimaal gebruiken is het een dure investering.

Ja, je kunt inderdaad een deel van die investering ook in opleidingen stoppen. Dan is het een kans en win je er iets mee.

Ik kijk altijd naar mijn ouders, die zijn tussen de 55 en 60. Ik vertel wel eens over mijn werk en dan kijken ze me echt aan en vragen ze zich af wat je bedoelt. Maar heel veel van zulk soort mensen werken ook bij ons, dus die vragen zich dat ook af. Daar vergelijk ik het altijd maar mee. Het is een andere generatie en hebben meer ondersteuning nodig.

Mijn moeder heeft een jaar lang een cursus gevolgd voor internet en mailen. Nu kan ze dat en vind ze het leuk. Vijf jaar geleden had ze zoiets van: 'daar begin ik niet aan'.

Zo is het hier bij de medewerkers ook.

41. Je moet ze dus echt bij de hand pakken en helpen?

Ja, inderdaad. Je kunt ze niet iets geven en vervolgens zeggen: 'zoek het maar uit'.

42. HNW is ook samenwerken met collega's ongeacht waar je je bevindt. Maak jij wel eens gebruik van bijvoorbeeld videoconference?

Ja, maar vind ik wel moeilijk. Maar ik vind er veel ruis optreden, vooral bij bellen. Omdat verbindingen wegvallen, jezelf hoort praten, vertraging etc. Ik mis het persoonlijke.

Ik vind het wel heel goed, want je houdt het meestal korter, omdat het net iets minder fijn communiceert. De vergaderingen worden daardoor efficiënter en meer to the point. Maar je mist reacties van mensen, gevoelens of onderliggende dingetjes.

43. Je ziet en hoort mensen?

Ja, bij de videoconference wel. Maar het voelt wel als twee kampen. Dat vind ik nog moeilijk, maar ik denk wel dat als je het vaker doet het gaat wennen.

Diepte-interview HNW

Geïnterviewde: Thea Hopman, secretaresse afdeling Zorginkoop & Zorgvernieuwing
Datum: 19 oktober 2010

1. HNW is ingevoerd sinds september 2009 binnen Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem. Hoe bevalt je dat?
Prima! Het thuiswerken is voor mij een groot voordeel. En ook het contact met meerdere collega's.

2. Ook vreemde collega's?

Ja, ook vreemde. Dat het je voorheen niet. Dat komt door dat degene nu hier in het gebouw zitten. Voorheen zaten zij in Alkmaar, Assen, Eindhoven noem maar op. Allerlei vestigingen. Nu is dat samengevoegd hier in het pand. Ook zijn we toegevoegd aan de afdeling 'Financiën'. Voorheen vielen we onder 'Gezondheid'. Dus we maken ook kennis met die collega's en dat is hartstikke leuk.

3. HNW staat ook voor 'ontmoeten'. Het kantoor is daar ook op ingedeeld. Merk je dat je op die manier ook andere collega's ontmoet of heb je echt je vaste clubje?

Nou, ja hebt wel je vaste clubje, maar buiten dat clubje ontmoet je ook nog heel veel andere collega's. en ook doordat je nu naar elkaar toe kunt lopen, zodat je kennis kunt maken. Dat doe je eerder dan voorheen. Je netwerk is breder.

4. Zitten er voor jou ook nadelen aan HNW?

Voor mij is het niet zo zeer nadelig, maar misschien wel voor mijn collega's. Als secretaresses hebben we namelijk een vaste plek, omdat we een vaste telefoon nodig hebben. Die plek mogen we altijd gebruiken en wanneer anderen daar gebruik van maken mogen we hen wegsturen. Dus in feite heb ik daar niet zo'n last van, maar ik weet dat collega's van mij vaak nog wel zoekende zijn naar een werkplek.

5. Vind je het niet jammer dat jij niet kunt zeggen: 'ik ga vandaag in de koffiebar zitten werken'?

Dat kan ik wel zeggen, want ik kan wel zitten waar ik wil. We hebben een vaste plek omdat we voorheen gedeeltelijk werk van elkaar overnamen, in ieder geval de telefoon. Als er iemand niet was werd de telefoon doorgeschakeld. Daarom zit ik ook op die plek, omdat daar een vaste telefoon is.

6. Maak je wel gebruik van andere plekken zoals de koffiebar, het restaurant of een concentratiewerkplek?

Nee. Als ik me moet concentreren werk ik thuis. Een concentratieplek kun je hier moeilijk vinden. Je moet dan heel vroeg zijn. Vaak ben ik om half 8 hier, maar dan zijn die plekken al bezet. Er is meer behoefte aan concentratieplekken. Dan zou ik er ook meer gebruik van maken. Je kiest er dan bijvoorbeeld voor om een halve dag in de concentratieplek te zitten en een halve dag op een flexplek. Ook collega's van mij hebben behoefte aan 'rustige' werkplekken. Er is meer lawaai dan voorheen, het is onrustiger in dit kantoorpand. Komt ook omdat er weinig muren en deuren in zitten. Voorheen kon je rustig iets uitwerken en nu neem je het mee naar huis, want in Arnhem word je snel afgeleid en moet je iedere keer weer opnieuw beginnen.

7. Werk je veel thuis?

Nee, helemaal niet. Ik vind het op kantoor veel gezelliger! Je hebt hier ook alle faciliteiten. Het werkt ook gemakkelijker. Thuis word ik er vaak uitgegooid. De techniek laat me in de steek. Als ik er voor kies om naar kantoor te gaan weet ik 99,9% zeker dat het wel werkt. En je kunt gemakkelijker collega's benaderen. Als je thuis werkt kun je ze wel bellen, maar als je dan de voicemail krijgt terwijl je weet dat op hun plek zitten kun je er niet naar toe lopen. Op kantoor heb je sneller contact en dus sneller je informatie. Ook zeggen ze dat HNW papierloos werken is, maar er word toch geprint.

8. Doe je dat zelf ook of houd je er bewust rekening mee?

Ja, ik print zelf wel, maar houd er wel rekening mee. Als ik stukken voor mijn manager moet printen die hij in de trein kan lezen moet ik dat ook op kantoor doen. Thuis kost me dat veel te veel aan papier en inkt.

9. Waar om leest hij die stukken niet via SharePoint in de trein?

Omdat het vaak niet werkt. En dan bedoel ik de techniek. Papier leest ook gemakkelijker. Hij heeft die stukken nodig voor overleggen buitenshuis. Hij neemt zijn laptop dan ook niet mee.

10. De laptop meenemen is wel de bedoeling.

Ja, maar hij mag zijn laptop ook niet altijd meenemen in overleggen. En dan vooral bij andere (externe) bedrijven.

11. Jij merkt dus dat de techniek hapert. Daar heb jij last van. Vind je niet dat ze eerst de techniek op orde hadden moeten hebben en dan pas HNW hadden moeten invoeren?

Ja, in feite wel. In het begin werkte het beter dan nu. Het lijkt alsof het steeds minder goed gaat werken.

12. Wat zijn voor jou dan aspecten die qua techniek een rol spelen?

Nou, dat ik iedere ochtend in Outlook mijn archiefmappen kwijt ben. Daar moet ik voor bellen. Iedere dag. Voor hun is dat ook onbegrijpelijk hoe dat kan, maar het gebeurt wel. En dat ik heel vaak niet op DKB kan, was vanochtend ook weer. Of dat je er uitgegooid word. Pas was ik thuis aan het werk en ik was ergens mee bezig en ineens was alles weg.

13. Dat heeft dan met de verbinding te maken?

Ja.

14. En de communicatiemiddelen die je hebt, zoals de telefoon, laptop, toolkit en de tas. Zijn die middelen wel prima?

Ja, dat is allemaal geen probleem en dat werkt ook goed. Het is puur de ICT die me in de steek laat.

15. Worden je ICT-problemen wel opgelost als je naar de IT-servicedesk belt?

Nee, want ik zit dus met die Outlook. Daar ben ik nu al een maand mee bezig. Ze hebben daar een keer een 'call' voor aangemaakt en vervolgens hoor je daar niks meer van. Dus ik bel iedere dag. Gisteren heb ik ook weer gebeld en dan willen ze wel dat het opgelost wordt, maar je hoort er vervolgens niets van. Dat blijft gewoon. Iedere dag bel ik dan weer. Ze gaven eerst aan dat ik dat zelf kon, maar dat is dan weer niet de bedoeling. De mensen van ICT zijn daar voor aangenomen, dus het moet gewoon opgelost worden. Hetzelfde dat ik in mailbox van mijn manager moet kunnen. In het begin heb ik dat wel toegevoegd, maar het is me nog nooit gelukt. Ze willen dat wel oplossen, maar dat kost ze schijnbaar zo veel tijd en die tijd hebben ze simpelweg niet. Dus het blijft allemaal liggen.

16. Eigenlijk zijn er dus wel heel veel voorzieningen die HNW goed mogelijk moeten maken, maar doordat de techniek hapert wordt er nog niet optimaal gebruik gemaakt van de voorzieningen en win je geen tijd, maar kost het je tijd.

Ja, inderdaad. Het kost alleen maar tijd. Eigenlijk is dat heel erg zonde.

17. Het nieuwe intranet is het virtuele kantoor. Maak jij gebruik van SharePoint?

Ja, daar maken wij met onze afdeling gebruik van. Onlangs zijn we samengevoegd met de afdeling financiën en ik hoorde dat zij nog niet alle documenten erop plaatsen, dus daar wordt nog even niks mee gedaan.

18. Jullie afdeling mist dan informatie als de afdeling financiën SharePoint niet optimaal gebruikt?

Ja, dan mis je inderdaad informatie.

19. Jullie hebben wel vergadersites, werkplaatsen etc. Snappen jullie hoe dat werkt?

Ja, en ik heb daar vorig jaar (2009) een training voor gevolgd. Ik begreep dat er nu weer nieuwe trainingen aangeboden worden en mijn manager heeft er toestemming voor gegeven, dus ik ga die nieuwe training ook volgen.

20. Wat vond je van die opleiding?

Op zich was het duidelijk. In het begin was het ingewikkeld, omdat we er nog nooit mee gewerkt hadden. De uitleg was ook best wel goed. In het begin hebben we er te weinig mee gedaan, dus je bent ook weer snel dingen vergeten. Dat ben je weer kwijt. We hebben daar helaas geen handboek van. Wel heb ik aantekeningen gemaakt, maar als ik die erbij pak kan ik nog niet zo maar aan de slag.

21. Jij gebruikt SharePoint ook? Je zet stukken online e.d.?

Ja, dat doe ik. Alleen vergaderingen voorbereiden doe ik niet. Ik kan handig met SharePoint omgaan.

- 22. SharePoint is een dure investering. Als medewerkers niet weten hoe ze er mee om moeten gaan is het een dubbel dure investering. Ze grijpen terug naar de mail, doen daar de bijlage bij en gaan het vervolgens printen. HNW is dan eigenlijk niet zo als het had moeten zijn. Jij heb t die opleiding destijds wel aangeboden gekregen en gaat nu een tweede volgen. Binnen de organisatie zie je ook dat niet iedereen de cultuuromslag heeft gemaakt naar HNW. Ze gaan iedere dag op dezelfde plek zitten, maken weinig gebruik van andere werkplekken, nemen de laptop niet mee als ze langer dan één uur van de plek af zijn. Hoe zou je dat kunnen veranderen?**

Dat is moeilijk. Ik attendeer mensen er wel op als ze de halve dag van de plek af zijn, maar de spullen gewoon laten staan. Als ik daar zelf moet zitten of ik zie dat iemand anders daar wil zitten koppel ik de laptop van diegene af.

- 23. Wat voor een reactie krijg je dan?**

Sommige worden heel erg pissig, die vinden dat jij je er niet mee moet bemoeien. Anderen laten he toe, maar koken van binnen en dan is er nog een groep die vinden dat je eigenlijk wel gelijk hebt en doen verder dan ook niet moeilijk. Je moet de plek niet bezet houden als iemand anders daar wil werken.

Als mensen pissig worden probeer ik er rustig over te praten en leg ik ook uit dat dat bij HNW hoort. Die mensen zijn dat niet gewend. Ze willen er niet op aangesproken worden. Als wij dat dan wel doen kunnen ze dat vaak niet verdragen. Ze willen niet dat andere hen de les leest.

- 24. Binnen de organisatie spreken mensen elkaar niet aan op gedrag. Hoe komt dat?**

Dat is lastig. Het klopt inderdaad dat dat heel weinig gebeurt, maar het is voorheen ook nooit nodig geweest. Veel mensen denken ook: 'ik ga me er niet mee bemoeien, ze zoeken het maar uit'. Wij zeggen het ook niet voor ons zelf, want we hebben een plek. We doen het voor een ander.

- 25. Maar de directie doet eigenlijk hetzelfde. Zij zitten ook iedere dag op dezelfde plek. Het zou goed zijn als zij het voorbeeld geven.**

Ja, dat klopt. Maar zij voeren natuurlijk ook belangrijke gesprekken die niet iedereen hoeft te weten en ook niet mag weten.

- 26. Dat ben ik met je eens, maar zij kunnen ook best een keer een uurtje op een andere plek gaan zitten.**

Ja, dat ben ik met je eens. Ze geven dan wel het goede voorbeeld.

- 27. Denk jij dat mensen wel weten wat de richtlijnen van HNW zijn?**

Ja, globaal weten ze dat wel. Maar sommige doen net alsof ze het niet weten. Ze zijn niet van plan om na een paar uur weer een plek te gaan zoeken. Ik denk dat het ook met de ICT te maken heeft. Als je uitlogt en je hebt steeds problemen, dat kost je veel tijd, dan kan ik me voorstellen dat ze blijven zitten.

Het is ook voor een groot deel gemakzucht. Als je zit, dan zit je toch!? Ga je niet twee of drie keer per dag 'verhuizen'.

- 28. Heb jij enig idee hoe je die gedragsverandering kunt creëren bij medewerkers?**

Ik denk dat je een aantal keren met aangeven, via SharePoint of DKB, dít is HNW. Want anders kom je daar niet verder mee. Nu heeft iedereen zoiets van: 'ik blijf zitten waar ik zit, want niemand zegt er iets van'. Het hangt ook met factoren samen. Er is geen voorbeeldgedrag, mensen worden er niet op aangesproken, dus iedereen blijft doormodderen.

Ik denk dat als je via DKB communiceert het wel zou werken.

- 29. Denk je dat het aan de generaties kan liggen die hier werken? De gemiddelde leeftijd ligt hier toch best hoog.**

Nee, dat geloof ik niet. Je hebt jongeren die stevast blijven zitten en je hebt 'ouderen' die wel hun spullen meenemen en van plek wisselen. Ik merk niet dat dat een reden is.

Ook met de laptop en de SmartPhone kan ik dat in mijn omgeving niet merken. Iedereen maakt overal gebruik van en ik hoor niemand zeggen dat ze het niet snappen, ongeacht de leeftijd.

30. Vind je HNW passen bij de organisatie?

Ja, vind ik wel. Het is een vooruitstrevend bedrijf. Ik vind wel dat ze het op alle vestigingen moeten invoeren. Het zal qua IT-aanpassingen bijvoorbeeld niet vandaag de dag op alle vestigingen ingevoerd kunnen worden. Dat kost te veel geld. Maar dan kun je een keer switchen van kantoor, win je misschien reistijd. Daar ligt nog een gemiste kans. Daar zouden ze dus ook HNW moeten invoeren.

31. Nu krijgen collega's van andere vestigingen misschien het idee dat ze er niet bij horen en alles om Arnhem draait.

Ja, inderdaad. Ik hoorde ook al via via dat collega's van andere vestigingen ook jaloers zijn op ons. Zij denken dat wij kunnen doen en laten wat wij willen (thuiswerken). Maar dat is niet zo, want wij moeten ook gewoon werken en resultaat halen.

32. Ze voelen zich niet betrokken.

Ja, dat denk ik zeker. Ze voelen zich minder belangrijk.

33. Ook de RvB is bezig met veel verandering, zoals projecten (Horizon). Denk je dat er mensen zijn binnen de organisatie die daarom niet willen veranderen, omdat ze in de loop der jaren al genoeg 'verandert' zijn?

Ja, ik denk dat wel. Mensen die hier 15 tot 20 jaar werken hebben al zo veel veranderingen meegemaakt, dus ze worden er moe van. Steeds maar weer afwachten. Er is geen duidelijkheid en dat het allemaal lang duurt. Je kunt niets anders dan afwachten. Er moeten ook nog een aantal mensen uit, maar niemand weet wanneer, hoe of wat. Mensen kunnen daar niet tegen. Te veel onzekerheid. Mensen worden boos en onverschillig en dat wordt afgereageerd op collega's.

34. Wat is jou imago van HNW?

Het is positief. Het past bij de organisatie. De invoering van HNW is ook wel op het juiste moment gekozen, maar ik denk dat er te weinig gedaan is met alle klachten en suggesties. Daar hadden ze veel meer uit kunnen halen. Jammer dat het later ingezet wordt. Daar liggen nog kansen. Nu loop je achter de feiten aan. HNW loopt nog niet naar behoren.

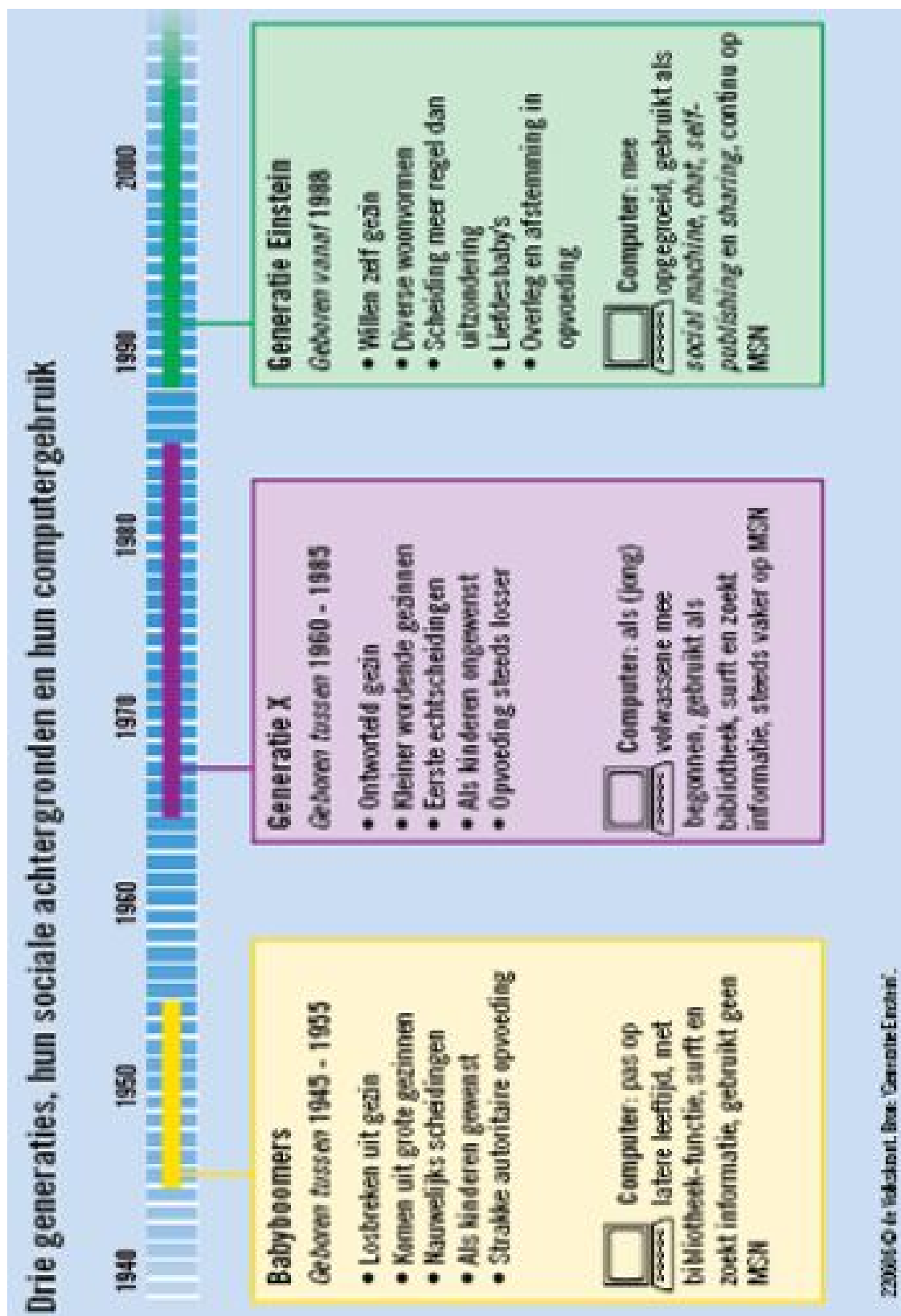
35. Bij HNW zijn er teamafspraken gemaakt. Zijn die gewaarborgd?

Ja, zeker. We hebben een dag dat het hele team in Arnhem is. Dat is de maandag, want dan hebben we teamoverleg. En ook de woensdag is bestemd voor overleggen. De dinsdag, donderdag en vrijdag kan vrij ingedeeld worden. Op de dinsdag en de donderdag is het druk op kantoor, dan zijn vergaderzalen moeilijk te krijgen.

36. Heb je ook afspraken gemaakt over het aantal thuiswerk dagen?

Ja, dat hebben we ook. Je mag één dag thuiswerken. Maar daar zijn altijd uitzonderingen in, dat is in overleg met de manager nooit een probleem.

Bijlage 7. Figuur '3 generaties'



Bijlage 8. Enquête imago-onderzoek HNW

Vragenlijst enquête HNW

Oktober 2010

Vragenlijst HNW.

1. Algemeen

1.02 Wat is je geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

1.04 Wat is je leeftijd?

- ☐ Jonger dan 30 jaar
- ☐ 30 tot 50 jaar
- ☐ 50 jaar of ouder

1.06 Hoe lang werk je al voor UVIT?

- ☐ Minder dan 5 jaar
- ☐ 5 tot 10 jaar
- ☐ 10 tot 20 jaar
- ☐ Meer dan 20 jaar

1.10 Heb je een leidinggevende functie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

1.20 Bij welke bedrijfsonderdeel ben je werkzaam?

- ☐ Business Intelligence
- ☐ Commercie
- ☐ Corporate Communicatie (CC)
- ☐ Declaratieservice
- ☐ Distributie
- ☐ Facilitair Bedrijf (FB)
- ☐ Financiën
- ☐ Human Resources (HRM)
- ☐ ICT
- ☐ IAD
- ☐ Juridische zaken & Bestuurssecretariaat
- ☐ Klantenservice & Klachtenmanagement
- ☐ Klantenservice & Operatie
- ☐ Marketing & Productontwikkeling
- ☐ Polisadministratie
- ☐ Proces,- Change- en Informatiemanagement
- ☐ Raad van Bestuur (RvB)
- ☐ Verkoop
- ☐ Zorgkantoren
- ☐ Zorginkoop & Contractmanagement
- ☐ Zorginkoop & Zorgvernieuwing
- ☐ Zorgvernieuwing

2. Het Nieuwe Werken in zijn algemeenheid.

2.10 Wat is Het Nieuwe Werken volgens jou?

Kies de drie belangrijkste aspecten

- ☐ Nieuwe kantooromgeving
- ☐ Nieuwe IT middelen als laptop en GSM/Smartphone
- ☐ Thuiswerken
- ☐ Meer ontmoeten en kennisdelen met collega's
- ☐ Meer flexibiliteit m.b.t. werklocatie
- ☐ Meer flexibiliteit m.b.t. werktijden
- ☐ Meer zelfstandigheid
- ☐ Meer verantwoordelijkheid

2.20 Hoe beoordeel je Het Nieuwe Werken (HNW) in zijn algemeenheid?

Geef een rapportcijfer:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

2.30 Hoe beoordeel je het HNW t.o.v. de oude situatie? HNW is ...?

Veel beter	Beter	Gelijk	Slechter	Veel slechter	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

2.60 Hoe beoordeel je de manier waarop je bent geïnformeerd over HNW?

Geef een rapportcijfer:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

2.80 Is Univé-VGZ-IZA-Trias als werkgever aantrekkelijker geworden door HNW?

Veel aantrekkelijker	Aantrekkelijker	Gelijk	Onaantrekkelijker	Veel onaantrekkelijker	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

3. Thuis voelen/ Werksituatie

3.10 Hoe beoordeel je de aantrekkelijkheid van de werkplekken?

Geef een rapportcijfer:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

3.20 Hoe beoordeel je de soorten werkplekken als het gaat om aansluiten bij de uit te voeren werkzaamheden?

Geef een rapportcijfer:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

3.30 In de nieuwe situatie heb je geen vaste werkplek meer. Hoe beoordeel je de nieuwe situatie t.o.v. de oude situatie? De nieuwe situatie is

Veel beter	Beter	Gelijk	Slechter	Veel slechter	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

3.40 Hoe beoordeel je de bereikbaarheid (het kunnen vinden) van je collega's?

Geef een rapportcijfer:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

3.50 Hoe vind je het contact met je team sinds HNW? Het contact met je team in de nieuwe situatie is:

Veel beter	Beter	Gelijk	Slechter	Veel slechter	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

4. Werken/samenwerken**4.10 Heb je (i.v.m. HNW) nieuwe afspraken gemaakt met je manager over hoe je gaat werken?**

Ja	Nee	Weet niet / geen mening
0	0	0

4.20 Hoe beoordeel je deze nieuwe afspraken met je manager?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

4.25 Hoe beoordeel je de mate waarin deze afspraken worden nageleefd?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

4.80 Vind je dat je eigen werkzaamheden het toelaten dat je gedeeltelijk plaatsonafhankelijk/thuis werkt?

Ja	Nee	Weet niet / geen mening
0	0	0

4.90 Staat je leidinggevende het toe dat je gedeeltelijk plaatsonafhankelijk/thuis werkt?

Ja	Nee	Weet niet / geen mening
0	0	0

5.00 Hoe beoordeel je jouw werkplek thuis?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

5.05 Vind je dat jouw gedrag hebt moeten veranderen als gevolg van de invoering van Het Nieuwe Werken?

Ja	Nee	Weet niet / geen mening
0	0	0

5.15 Vind je dat je vanuit de organisatie voldoende hulp krijgt om je gedrag te veranderen?

Ja	Nee	Weet niet / geen mening
0	0	0

5.30 Hoe vind je dat je eigen zelfstandigheid is veranderd door HNW? Je zelfstandigheid in de nieuwe situatie is

Veel groter	Groter	Gelijk	Kleiner	Veel kleiner	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

5.40 Hoe vind je dat je eigen verantwoordelijkheid is veranderd door HNW? Je verantwoordelijkheid in de nieuwe situatie is

Veel groter	Groter	Gelijk	Kleiner	Veel kleiner	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

5.43 Hoe vind je dat je eigen vrijheid is veranderd door HNW? Je vrijheid in de nieuwe situatie is

Veel groter	Groter	Gelijk	Kleiner	Veel kleiner	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

5.46 Hoe vind je dat het vertrouwen dat ontvangt van je leidinggevende is veranderd door HNW? Dat vertrouwen in de nieuwe situatie is

Veel groter	Groter	Gelijk	Kleiner	Veel kleiner	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

5.50 Hoe vind je dat je productiviteit is veranderd door HNW? Je productiviteit in de nieuwe situatie is

Veel groter	Groter	Gelijk	Kleiner	Veel kleiner	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

5.60 Spreek je jouw collega's aan op het rekening houden met elkaar?

Nooit	Soms	Vaak	Altijd	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0

5.70 Spreek je jouw collega's aan op de afspraken die gelden?

Nooit	Soms	Vaak	Altijd	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0

5.80 Hoe heeft de balans tussen werk en privé zich voor jou ontwikkeld?

Veel beter	Beter	Gelijk	Slechter	Veel slechter	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0

6. Mobiliteit

6.10 Hoeveel dagen in de week werk je gemiddeld?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

6.15 Op welke dagen werk je doorgaans?

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
0	0	0	0	0

6.20 Hoeveel dagen per week reis je gemiddeld naar kantoor Arnhem?

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

6.25 Op welke dagen werk je doorgaans op het kantoor in Arnhem?

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
0	0	0	0	0

7. Imago

Kun je aangeven in hoeverre je de volgende begrippen vindt passen bij Univé-VGZ-IZA-Trias als werkgever.

7.02 In hoeverre past Modern bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.04 In hoeverre past Flexibel bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.06 In hoeverre past Zelfsturend bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.08 In hoeverre past Eerlijk bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.12 In hoeverre past Open bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.14 In hoeverre past Trouw bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.16 In hoeverre past Uitdagend bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.18 In hoeverre past Helder bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.22 In hoeverre past Bureaucratisch bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.24 In hoeverre past Actief bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.26 In hoeverre past Het Nieuwe Werken bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.28 In hoeverre past Gedisciplineerd bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.32 In hoeverre past Productief bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

7.34 In hoeverre past Efficiënt bij Univé-VGZ-IZA-Trias i.c.m. HNW?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Weet niet / geen mening
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1 = zeer slecht, 10 = zeer goed)

8. Afronding open vragen

8.10 Wat vind je het belangrijkste aspect dat verbeterd moet worden?

.....
.....

8.20 Welk aspect vind je de grootste verbetering?

.....
.....

8.30 Welk aspect (of dit nu goed of niet goed geregeld is) vindt je het belangrijkste voor een succesvolle invoering van HNW?

.....
.....

8.40 Heb je zelf nog suggesties of opmerkingen?

.....
.....

Namens HNW bedanken wij je voor je medewerking!

Bijlage 9. Communicatie omtrent bekendheid enquête HNW

9.1 Mail directiesecretariaten en implementatiemanagers

Beste collega,

Je werkt nu ruim een jaar in ons nieuwe hoofdkantoor. Dat is ingericht met een duidelijke visie om een nieuwe manier van (samen)werken mogelijk te maken.

We zijn heel benieuwd naar jouw ervaringen in Arnhem. We willen graag weten hoe 'Het Nieuwe Werken' je bevalt en of je misschien nog verbeter suggesties hebt. Om een betrouwbare uitkomst van de evaluatie te krijgen, is het belangrijk dat zoveel mogelijk collega's de bijgaande vragenlijst beantwoorden.

Enquête invullen: kans op gratis 'broodje gezond'!

Het invullen van de bijgaande vragenlijst kost je 12 tot 15 minuten. De enquête blijft tot **10 november 2010** op de site 'Slimmer Werken' staan. Omdat we het fijn vinden dat je meedoet, verloten we onder de deelnemers iedere werkdag een gratis 'broodje gezond' van de broodjesbar! Aan het eind van de vragenlijst word je verzocht je e-mailadres in te vullen als je wilt meeloten. De enquête is overigens anoniem, de antwoorden worden niet op de persoon geregistreerd.

Door mee te doen help je ons aan informatie om Het Nieuwe Werken binnen UVIT verder vorm te geven en eventuele knelpunten op te lossen. Veel dank alvast voor je tijd en aandacht!

Namens het programmteam Het Nieuwe Werken

Marius Alkema
Programmamanager

9.2 Nieuwsbericht op DKB

Doe mee aan de enquête over HNW!

Bij ons hoofdkantoor in Arnhem is 'Het Nieuwe Werken' ingevoerd. Dat is ingericht met een duidelijke visie om een nieuwe manier van (samen)werken mogelijk te maken.

Werk jij in Arnhem, dan zijn we heel benieuwd naar jouw ervaringen. We willen graag weten hoe 'Het Nieuwe Werken' je bevalt en of je misschien nog verbeter suggesties hebt. Om een betrouwbare uitkomst van de evaluatie te krijgen, is het belangrijk dat zoveel mogelijk collega's de onderstaande enquête invullen.



Enquête invullen: kans op gratis 'broodje gezond'!

Het invullen van de enquête kost je 12 tot 15 minuten. Sluitingsdatum: **10 november 2010**. Omdat we het fijn vinden dat je meedoet, verloten we onder de deelnemers iedere werkdag twee gratis 'broodjes gezond' van de broodjesbar! Aan het eind van de vragenlijst word je verzocht je e-mailadres in te vullen als je wilt meeloten. De enquête is overigens anoniem, de antwoorden worden niet op de persoon geregistreerd.

Door mee te doen help je ons aan informatie om Het Nieuwe Werken binnen UVIT verder vorm te geven en eventuele knelpunten op te lossen. Veel dank alvast voor je tijd en aandacht!

Klik [hier](#) om naar de enquête te gaan.

9.3 Nieuwsbericht op de site 'Slimmer Werken'

Idem als het nieuwsbericht bij 8.2 Nieuwsbericht op DKB.

Bijlage 10. Resultaten enquête imago-onderzoek Univé-VGZ-IZA-Trias

10.1 Conclusies

Om een zo goed mogelijk beeld te schetsen van wat de respondenten vinden van HNW, zijn de resultaten per kenmerk hieronder weergegeven. Hierin zijn de verkregen cijfers en motivaties verwerkt. Alle reacties en cijfers per kenmerk staan beschreven in [bijlage 11, pagina....](#)

Modern

Kijkend naar de beoordeling van respondenten valt op dat zowel mannen als vrouwen HNW 'modern' vinden. Slechts een klein percentage geeft aan HNW niet 'modern' te vinden.

Iedereen lijkt een zelfde blik op het kenmerk te hebben, ongeacht geslacht. Er kan vastgesteld worden dat Univé-VGZ-IZA-Trias erin geslaagd is om HNW in een 'modern jasje' te steken. Dit is waarschijnlijk mede te danken aan het pand en de uitstraling hiervan.

Modern	JA	NEE
Man	92%	7,5%
Vrouw	93,2%	4,6%

Flexibel

Volgens de respondenten is Univé-VGZ-IZA-Trias een flexibele organisatie, mede door de invoering van HNW. Terugkijkend naar de open vragen die in de enquête gesteld werden, komt dit kenmerk ook weer positief terug. De vraag 'Welk aspect van HNW vind je de grootste verbetering'? De respondenten geven op deze vraag vaak de motivatie dat ze de flexibele werktijden als erg prettig ervaren én opvallend is dat ook de flexibele werkplekken als positief worden ervaren.

Flexibel	JA	NEE
Man	90,7%	8,3%
Vrouw	92,8%	5,9%

Zelfsturend

Als je kijkt naar de beoordeling van de respondenten op het kenmerk 'zelfsturend', zie je dat dit kenmerk wat minder hoog scoort dan de eerdere twee genoemde kenmerken. Met 'zelfsturend' wordt het volgende bedoeld:

"Een eigen koers kiezen en weten te realiseren in en buiten de organisatie, rekening houdend met de eigen sterke en zwakke kanten, interesses, waarden en ambities. Tevens mate van beslissingsbevoegdheid die wordt toegekend aan personen, groepen, bedrijfs- of concernafdelingen".²³

Op dit gebied zou Univé-VGZ-IZA-Trias met HNW nog wat hoger kunnen scoren, maar al met al zijn de respondenten over dit kenmerk erg positief.

Zelfsturend	JA	NEE
Man	83,2%	13,2%
Vrouw	84,7%	10,2%

Eerlijk

De reactie van de respondenten op de vraag: 'in hoeverre past 'eerlijk' bij Univé-VGZ-IZA-Trias en HNW?' was ook iets minder positief dan de eerste twee kenmerken. Over het algemeen zijn de mannen iets positiever dan de vrouwen (3%). Je merkt dat bij een dergelijke vraag bij een enkele respondent enige 'boosheid' naar boven komt.

'Omdat de wandelgangen minder van toepassing zijn in een situatie waar mensen op meerdere plekken werken, is het volgens mij noodzakelijk dat er open en duidelijk over veranderingen en afspraken wordt gecommuniceerd. Dus geen 'wat-doen-we-het-toch-goed' propaganda, maar ook eerlijk erkennen waar de problemen zitten en wat eraan gedaan wordt. De propagandamachine van Het Nieuwe Werken is mijns inziens te eenzijdig positief en optimistisch'. Bij de open vraag 'welk aspect vind je het belangrijkste dat verbeterd moet worden?' merk je dat medewerkers behoefte hebben aan 'eerlijkheid' / 'openheid' in de organisatie. Dit aspect wordt 24 keer genoemd door de respondenten. Met name willen medewerkers weten waar ze aan toe zijn in verband met de reorganisatie van het bedrijf.

Eerlijk	JA	NEE
Man	79,3%	18,1%
Vrouw	76,3%	17,4%

²³ Bron: <http://www.encyclo.nl/begrip/zelfsturing>

Open

Volgens de respondenten is Univé-VGZ-IZA-Trias een redelijk 'open' organisatie. Wel is er, zoals hierboven ook vermeld, veel behoefte aan openheid van zaken. Met name ook over de toekomst van de medewerkers én de organisatie zelf. Aan de

Open	JA	NEE
Man	72,8%	25,9%
Vrouw	72,9%	24,6%

reacties bij de open vragen merk je dat medewerkers 'boos' zijn over het feit dat ze niet weten wat er in de toekomst met de organisatie en de medewerkers gaat gebeuren in verband met een reorganisatie. Respondenten vinden vooral dat er in de 'wandelingen' minder geroddeld moet worden en de RvB openheid van zaken moet geven. *'Het allerbelangrijkste is vertrouwen en openheid. Hierdoor spreek je het zelfsturend vermogen van medewerkers aan: 'ik weet wat de organisatie wil, wat mijn rol daarin is en krijg het vertrouwen om deze zelf in te vullen.' Ook belangrijk is voorbeeldgedrag door de top. Het zou heel sterk zijn als de Raad van Bestuur af en toe eens gewoon tussen de medewerkers zou gaan zitten werken. Zo horen ze wat er speelt. Verder werkt de krampachtige geheimzinnigdoenerij over o.a. het traject Horizon averechts. Om te bepalen waar ze hun energie in moeten steken, is het belangrijk voor medewerkers om te weten waar de prioriteiten in de organisatie (gaan) liggen'.*

Op dit gebied valt voor Univé-VGZ-IZA-Trias nog veel te leren en te behalen.

HNW zorgt ervoor dat er meer openheid is onderling. Men zit niet meer in 'hokjes', maar op een 'vlek'.

Hierdoor wordt het gemakkelijker om informatie te verkrijgen van collega's en 'ontmoet' je collega's.

Trouw

Over het algemeen vinden de respondenten, zowel mannen als vrouwen, Univé-VGZ-IZA-Trias een trouwe organisatie. HNW betekent vertrouwen hebben in de medewerkers en de medewerkers moeten de organisatie 'trouw' zijn, door te voldoen aan de resultaatgerichte afspraken en/of doelen. Uit de open vragen blijkt dat medewerkers dat vertrouwen vanuit de organisatie nog wel eens missen. Voor een succesvolle invoering van HNW vinden de respondenten 'vertrouwen nemen en geven in elkaar' erg belangrijk (7,9%). Hieronder enkele quotes van respondenten:

Trouw	JA	NEE
Man	71,8%	22%
Vrouw	72%	15,7%

'Vertrouwen van de werkgever in het zelf bepalen wanneer je werkt'.

'Vertrouwen van de leidinggevende in de werknemers'.

'Vertrouwen in collega's en sturen op resultaat'.

Aan deze reacties merk je dat dit aspect nog niet goed is doorgevoerd in de organisatie. Om HNW tot een succes te maken is dit wel van belang. Managers/leidinggevenden zouden hier meer aandacht aan moeten besteden en eventueel met medewerkers afspraken moeten maken hierover.

Uitdagend

Door de invoering van HNW is de organisatie Univé-VGZ-IZA-Trias voor veel respondenten, zowel mannen als vrouwen, een uitdagendere werkgever geworden. Doordat er gewerkt wordt met flexibele werktijden, flexibele werkplekken en resultaatgericht aansturen, wordt het voor de medewerker het werk een 'uitdaging'. Men gaat met meer plezier naar het werk. Voor een enkeling mag het nog wel wat uitdagender. *'Het mag wel wat uitdagender'.*

Uitdagend	JA	NEE
Man	87%	13%
Vrouw	91,5%	4,6%

Helder

De respondenten zijn er in het algemeen over eens dat Univé-VGZ-IZA-Trias een heldere organisatie is.

Bureaucratisch

Heel opvallend is dat de respondenten, zowel mannen als vrouwen, Univé-VGZ-IZA-Trias een bureaucratische organisatie vinden. HNW zou juist voor meer openheid en transparantie moeten zorgen. Zeker ook omdat de RvB geen eigen kamer meer heeft en iedereen zelf kan bepalen waar hij/zij gaat zitten. Achteraf gezien blijkt dat de RvB toch altijd op dezelfde plek zit en zich niet tussen de medewerkers mengen. Ook gaan veel zaken erg omslachtig en onder veel regels verheven. Hieronder enkele quotes van respondenten:

Bureaucratisch	JA	NEE
Man	81,6%	17,1%
Vrouw	78,8%	15,7%

'De inrichting van de organisatie is nog te star en te bureaucratisch om HNW goed te kunnen uitvoeren'.

'Minder bureaucratisch'.

Actief

Univé-VGZ-IZA-Trias wordt door de respondenten gezien als een 'actieve' organisatie. Ze kijken naar de ontwikkelingen in de markt en op het zakelijk gebied. De organisatie wordt als actief gezien door onder andere HNW in te voeren. Daarmee laat Univé-VGZ-IZA-Trias zien dat zij vooruitdenken en rekening houden met de wensen en behoeften van medewerkers (flexibele werktijden, thuiswerken etc.). Respondenten vinden wel dat er in de organisatie nog actief aandacht besteed moet worden aan de richtlijnen van HNW.

Actief	JA	NEE
Man	85%	12,2%
Vrouw	85,2%	10,6%

'blijf het nieuwe werken actief uitdragen in de organisatie en daar waar nodig verbeteren. Anders dreigt het terugvallen naar het oude werken'. Verder wordt er nog gezegd: *'Het resultaatgericht werken verder uitbouwen door actief te sturen op deze resultaten'.*

Past HNW bij de organisatie

De vraag of HNW past bij Univé-VGZ-IZA-Trias wordt stellig door bijna alle respondenten, zowel mannen als vrouwen, met 'ja' beantwoord. Wel zijn er nog een aantal verbeterpunten voor de organisatie, zodat HNW (nog) succesvoller wordt en beter toepasbaar (voor medewerkers).

Past HNW	JA	NEE
Man	94,8%	4,1%
Vrouw	95,8%	1,7%

Één respondent geeft aan dat HNW nog niet helemaal past bij de organisatie, zie hieronder:

'Er is onvoldoende openheid en transparantie is ver te zoeken. De heersende managementstijl past absoluut niet bij HNW (anno 2010 past bij HNW geen hiërarchische ouderwetse managementstijl: leer leidinggeven aan kenniswerkers!, HNW botst nu met de stijl van leidinggeven van diverse managers), sturen op resultaten, signalen van medewerkers oppikken, geen eenheidsworst proberen te creëren, maar maak gebruik van de zeker aanwezige kwaliteit van de UVIT-medewerkers'.

Over het algemeen kan gezegd worden dat HNW past bij de organisatie, maar dat er nog enkele haken en ogen aan de invoering zitten, waardoor HNW niet 'functioneert' zoals het zou moeten functioneren.

Als je kijkt naar de 0-meting (september 2009), die is gehouden net na de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor in Arnhem, en naar de 1-meting in november 2010, één jaar na de verhuizing naar Arnhem, zie je dat er vooruitgang zit in de beoordeling van HNW in z'n algemeenheid.

Gedisciplineerd

Onder 'gedisciplineerd' wordt het volgende verstaan: 'gedisciplineerd te werk gaan volgens bepaalde strikte regels'.

Respondenten vinden dat Univé-VGZ-IZA-Trias een gedisciplineerde organisatie is.

Gedisciplineerd	JA	NEE
Man	77,5%	20,7%
Vrouw	78%	14,4%

Als je de respondenten de volgende vraag stelt: 'welk aspect (of dit nu goed of niet goed geregeld is) vind je het belangrijkste voor een succesvolle invoering van HNW'? Komen de volgende antwoorden terug:

'Agendabeheersing en discipline'.

'Commitment en discipline bij collega's om de gemaakte afspraken na te leven'.

'Discipline in het nakomen van bepaalde HNW regels door ALLE collega's'.

'Discipline'.

Uit deze antwoorden kun je concluderen dat het soms nog ontbreekt aan discipline in de organisatie én onder medewerkers. HNW brengt met zich mee dat men veel flexibiliteit heeft in het indelen van de werktijden en de plaats waar je je werk uitvoert. Daar is enige (zelf)discipline voor nodig, zowel vanuit de medewerkers als vanuit RvB / leidinggevend. Omdat iedereen zoveel flexibiliteit heeft is het belangrijk om gedisciplineerd te werk te gaan, omdat je anders de controle over je medewerkers en organisatie verliest. Om HNW tot een succes te maken is dit een belangrijk principe.

Productief

HNW brengt met zich mee dat er niet meer gestuurd wordt op aanwezigheid e.d., maar op resultaat. Aan het begin van het jaar spreek je met je desbetreffende leidinggevend een aantal resultaten af die jij gaat behalen en vervolgens werk je daar naar toe. Je bepaalt (voor een deel) zelf waar, wanneer en hoe je dat doet. Zoals al eerder aangegeven zijn de werktijden en plaatsen waar je werkt

Productief	JA	NEE
Man	77,5%	20,7%
Vrouw	78%	14,4%

flexibel in te delen. Dit betekent dat wanneer men vindt dat hij/zij niet meer productief is, stopt met werken en naar huis gaat. Men kan er dan voor kiezen om bijvoorbeeld 's avonds (thuis) nog een paar uurtjes aan het werk gaat, wanneer de productiviteit toeneemt. Aan de resultaten te zien vinden de respondenten over het algemeen dat Univé-VGZ-IZA-Trias een productieve organisatie is. Echter is niet iedereen het er over eens dat Univé-VGZ-IZA-Trias een productieve organisatie is... *'Productiviteit moet verbeterd worden. We doen te weinig met te veel mensen'*.

Terugkijkend naar de 0-meting die in september 2009 gehouden is net na de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor in Arnhem, zie je het volgende:

Hoe vind je dat je productiviteit is veranderd door HNW?

Productiviteit	Veel groter	Groter	Gelijk	Kleiner	Veel kleiner
Percentage:	3%	26%	46%	21%	3%

Hieruit kun je concluderen dat de respondenten over het algemeen vinden dat de productiviteit gelijk is gebleven (46%). Slechts 29% van de respondenten vindt dat de productiviteit is toegenomen. Als je deze aantallen vergelijkt met de aantallen van november 2010 kun je concluderen dat medewerkers vinden dat de productiviteit is toegenomen sinds de invoering van HNW.

Efficiënt

Iets meer dan de helft van de respondenten vinden dat Univé-VGZ-IZA-Trias een efficiënte organisatie is en er efficiënt gewerkt wordt.

Efficiënt	JA	NEE
Man	62,7%	36,5%
Vrouw	67,4%	29,7%

'Het feit dat HNW zo goed en compleet is ingevoerd in Arnhem betekent nog niet dat UVIT als werkgever in het algemeen modern, productief en efficiënt is. Het is fijn dat er voldoende vertrouwen in de mensen is om ze tijd- en plaatsonafhankelijk te laten werken. Het zou nog fijner zijn als er voldoende vertrouwen in de mensen zou zijn om ze verantwoordelijke klussen en functies te geven'.

'Richt de werkplekken en werksituatie zo in, dat externe medewerkers de mogelijkheid krijgen even efficiënt te werken als interne medewerkers'.

'Een aspect gerelateerd aan HNW is: gebrek aan voldoende vergaderlocaties. Oplossing: er kan minder en/of efficiënter worden vergaderd!'

Ook hieruit blijkt dat HNW niet alleen maar betekent dat je werktijden en plaatsen waar je werkt flexibel in te delen zijn, maar dat HNW ook een andere manier van denken en doen/werken van de werknemer vraagt. Je werkt niet alleen efficiënter als je zelf je werktijden kiest, maar ook hoe je werkt. Als je heel je (werk)dagen vult met afspraken, afspraken en nog eens afspraken, blijft er nauwelijks tijd over voor je (uitvoerende) werkzaamheden en werk je dus inefficiënt. Tevens heeft het ook te maken met de keuze van je werkplek. Als je werkzaamheden uit moet voeren die veel concentratie en aandacht vragen kies je voor een concentratieplek. Als je dat niet doet, en je gaat op een 'vlek' zitten, werk je niet efficiënt. Omdat er daar veel gekletst / gebeld wordt kun je je daar minder goed concentreren. Hetzelfde geldt voor de vergaderingruimtes.

10.1.1 HNW in het algemeen

Over het algemeen zijn zowel mannen als vrouwen het erover eens dat de kenmerken van HNW passen bij de organisatie in z'n geheel.

Het enigste kenmerk wat opvallend is, is 'bureaucratisch'. Medewerkers, zowel mannen als vrouwen, vinden Univé-VGZ-IZA-Trias een erg bureaucratische organisatie. De leeftijd speelt geen rol bij het hebben van deze mening. Ook in de open vragen komt dit aspect terug.

Univé-VGZ-IZA-Trias 'bureaucratisch'			
Geslacht + leeftijd:	JA	NEE	'WEET NIET'
Man, leeftijd <30:	82,5%	15%	2,5%
Man, leeftijd 30-50:	82%	16,9%	1,1%
Man, leeftijd >50:	80%	18,7%	1,2%
Vrouw, leeftijd >50:	82,8%	10,3%	6,9%
Vrouw, leeftijd 30-50:	79,32%	15,64%	5%
Vrouw, leeftijd <50:	66,7%	25%	8,3%

In de open vraag 'wat vindt u het belangrijkste aspect dat verbeterd moet worden', noemen vier respondenten: 'minder bureaucratisch'.

Als er aan de respondenten gevraagd wordt wat HNW voor hen is, wordt het volgende geantwoord:

2009:

Wat is HNW voor jou?

Nieuwe kantooromgeving	Nieuwe IT-middelen	Thuiswerken	Ontmoeten en kennis delen	Meer flexibiliteit m.b.t. werklocatie	Meer flexibiliteit m.b.t. werktijden	Meer zelfstandigheid	Meer verantwoordelijkheid
32%	14%	36%	34%	49%	58%	38%	24%

2010:

Wat is HNW voor jou?

Nieuwe kantooromgeving	Nieuwe IT-middelen	Thuiswerken	Ontmoeten en kennis delen	Meer flexibiliteit m.b.t. werklocatie	Meer flexibiliteit m.b.t. werktijden	Meer zelfstandigheid	Meer verantwoordelijkheid
23%	11%	42%	23%	51%	69%	44%	25%

De verschillen met 2009 en 2010 zijn voor de meeste aspecten niet zo heel groot, alleen één aspect springt eruit, namelijk: 'ontmoeten en kennisdelen'. Ten opzichte van 2009 is die in 2010 erg gedaald. Dit is een zorgelijk resultaat. Het nieuwe kantoorpand en HNW zijn er namelijk op gericht om juist meer collega's gemakkelijker te kunnen ontmoeten en op die manier kennis te kunnen delen met elkaar. Je merkt, ook mijn eigen ervaring gedurende mijn stage, dat collega's van een afdeling / bedrijfsonderdeel toch (bijna) altijd bij elkaar gaan zitten en zich niet 'verspreiden' door het pand. Hierdoor worden er toch een soort van 'hokjes' gecreëerd dan wel zonder muren en deuren.

Zoals in bovenstaande tabel te zien is, beoordelen meer respondenten HNW positiever t.o.v. de oude situatie. Waarschijnlijk komt dat door het feit dat mensen vorig jaar september (2009) nog erg moesten wennen aan HNW. Inmiddels werken zij iets meer dan één jaar volgens de richtlijnen van HNW en zijn ze er ook meer aan gewend geraakt. Dat is in ieder geval een positief resultaat!

Hoe beoordeel je HNW t.o.v. de oude situatie?	2009	2010
Veel beter	13%	23%
Beter	46%	46%
Gelijk	20%	15%
Slechter	17%	6%
Veel slechter	4%	2%

10.1.2 Gedragsverandering

Bij HNW gaat het om een andere manier van denken over in- en vervulling van de functie. HNW heeft een behoorlijke impact gehad

Vind je dat je je gedrag hebt moeten veranderen t.g.v. de invoering van HNW?	JA	NEE
Man	42%	58%
Vrouw	41%	59%

op werkwijzen, mens en gedrag en aansturing van het management dat veel meer gericht zal zijn op resultaat. Als medewerkers hun gedrag niet veranderen, gaat HNW nooit 100% slagen en werken zoals het zou moeten werken. In de tabel zie je wat het resultaat van deze vraag is.

Echter baat dit resultaat enige zorg. Als medewerkers niet inzien dat een gedragsverandering nodig is, kan er net zo veel gecommuniceerd worden, maar dan heeft het geen enkele zin. Medewerkers moeten er eerst bewust van zijn dat gedragsverandering nodig is. Bij HNW kun men zich niet hetzelfde blijven gedragen als in de oude situatie. HNW vergt een heel andere manier van denken én doen!

Een klein aspect van gedragsverandering is bijvoorbeeld dat er rekening gehouden moet worden met elkaar. Als men voorheen alleen op een kamer zat kon men gerust een (lang) telefoongesprek voeren, want er had immers niemand last van. In de nieuwe situatie, na de invoering van HNW, ligt dit iets anders. Er zijn nauwelijks muren en deuren in het pand, alles is 'open'. Dat betekent dus ook dat collega's alles horen van elkaar en daar last van kunnen hebben. Als een persoon een luidruchtig gesprek voert heeft een andere collega daar (waarschijnlijk) last van. Hier moet men dus rekening mee houden.

Een ander aspect is dat niemand meer een vaste werkplek heeft. Er wordt soms op één dag wel drie keer van plek gewisseld door één persoon. Als een collega op een andere plek gaat zitten is het fijn als dat bureau schoon en opgeruimd is. Helaas komt het nog regelmatig voor dat dat niet het geval is. Er staan nog bekertjes, er ligt afval etc. Het zijn kleine gedragsveranderingen, maar medewerkers moeten het wel doen en onder ogen zien dat het nodig is, wil HNW kunnen slagen! [In hoofdstuk 4, paragraaf 4.7.1, pagina ...](#) is meer terug te vinden over gedragsverandering.

Binnen de organisatie merk je ook dat er behoefte is aan deze gedragsverandering. Hieronder enkele quote's naar aanleiding van de open vragen in de enquête:

'Aandacht besteden aan de gedragscomponent. Er veranderd namelijk heel veel meer dan een nieuwe bureaustoel en een laptop'.

'Continue (creatieve) aandacht voor gedragsverandering'.

'Sturen en elkaar aanspreken op gedrag'.

'Introductie over gedragscodes, hoe om te gaan met de werkomgeving en werkwijze'.

Er is dus duidelijk te zien dat medewerkers behoeften aan begeleiding / coaching hebben bij het 'traject' gedragsverandering. Zij kunnen dit niet alleen. Het is heel gemakkelijk om te roepen dat men zijn/haar gedrag moet veranderen, maar in de praktijk werkt dat dus

Vind je dat je vanuit de organisatie genoeg hulp krijgt om je gedrag te veranderen?	JA	NEE
Man	48%	52%
Vrouw	54%	46%

niet zo. Een goede oplossing hiervoor zou zijn om medewerkers hiervoor een training / cursus / workshop aan te bieden en om duidelijke afspraken met de desbetreffende leidinggevende te maken.

Zoals al eerder gezegd slaagt HNW niet voor de volle 100% als dit aspect niet goed op orde is en niet nagestreefd wordt in de organisatie.

Uit de open vragen blijkt ook dat medewerkers behoefte hebben aan 'voorbeeld gedrag'. Bijvoorbeeld van de RvB en het hoger management.

'Voorbeeldgedrag en openheid geven op alle lagen over gewenste gedragingen'.

'Belangrijk is voorbeeldgedrag door de top. Het zou heel sterk zijn als de Raad van Bestuur af en toe eens gewoon tussen de medewerkers zou gaan zitten werken. Zo horen ze wat er speelt'.

'Meer openheid vanuit de top. Bij openheid, samenwerken e.d. past ook voorbeeldgedrag van de top'.

'HNW is visie van de RvB, ook zij moeten zich conformeren aan de daarbij behorende regels. Op moment dat we een vergaderruimte op de 1e bezetten worden we er meteen uitgehaald door de secretaresse'.

Uit deze antwoorden blijkt dat er behoefte is aan meer openheid van de RvB. En dan niet zo zeer informatieverstrekking, maar dat ze zich laten zien in de organisatie. Medewerkers willen denk ik wel veranderen alleen weten ze niet hoe. Aangezien de RvB de invoering van HNW 'bedacht' heeft, vinden medewerkers het belangrijk dat de RvB het goede voorbeeld geeft aan hen. Hoe wil de organisatie dan dat medewerkers zich gaan gedragen? Welk gedrag past nou bij HNW? Hoe moeten medewerkers dat aanpakken? De RvB heeft dan wel geen eigen verdieping en/of kamer meer, maar dat wil niet zeggen dat ze zich nu moeten gaan 'verstoppert' in de organisatie. Een doel van HNW is onder andere meer openheid en samenwerking binnen de organisatie, ongeacht je functie.

Het zou dus goed zijn als de leden van de RvB één of twee keer per week eens een andere werkplek in de organisatie kiezen dan hun 'vaste' plek nu. Medewerkers hebben daar behoefte aan en stellen dat zeer op prijs. Wellicht kijken ze dan ook anders tegen de RvB-leden aan en dat zorgt weer voor een betere / prettigere houding.

10.1.3 Rekening houden met elkaar

In de vorige paragraaf kwam het al een beetje naar voren: rekening houden met je collega's. Uit de resultaten van het imago-onderzoek blijkt dat medewerkers hier nog al eens moeite mee hebben.

Spreek je jou collega's aan op rekening houden met elkaar?	NOOIT	SOMS	VAAK	ALTIJD	GEEN MENING
Man	19%	66%	10%	3%	2%
Vrouw	20%	68%	8%	1%	3%
Allen	19%	67%	9%	2%	3%

'Elkaar meer aanspreken op gedrag en nakomen van afspraken'.

'Elkaar aanspreken. Ik heb bij de vragen die hier betrekking op hebben `soms` ingevuld. Dit is omdat ik merk dat mensen het niet zo op prijs stellen als je ze aanspreekt op 'HNW-afspraken' (bijv. niet onnodig een werkplek bezet houden)'.

'Sturen en elkaar aanspreken op gedrag'

'Mensen aanspreken op hun verantwoordelijkheden in relatie tot het nieuwe werken. Denk aan agenda delen met collega, eerst even in de agenda kijken voordat je belt of een vergaderverzoek stuurt, niet stiekem vergaderkamers als werkruimte gebruiken, mobiele nummer publiceren en bereikbaarheid van teams (m.n. op vrijdagen)'.

'Laagdrempeligheid om collega's op alle niveaus te kunnen aanspreken'.

Uit bovenstaande reacties van de respondenten blijkt dus dat men elkaar veel te weinig (niet of nauwelijks) aanspreekt op zijn/haar gedrag.

Dit kan leiden tot grote ergernis naar andere collega's toe met alle gevolgen van dien. Al is het maar iets simpels zoals de werkplek schoon achterlaten voor je andere collega's. Het is belangrijk dat men open staat voor feedback en zich aan de regels /

afspraken houden. Echter is het wel zo dat als men niet goed weet wat die regels / afspraken zijn dit wel lastig is. Daarom is het, nogmaals, belangrijk dat de RvB en het hoger management zich hierin gaan mengen en medewerkers hiermee gaan helpen. Anders is HNW over een tijd geen HNW meer, maar valt iedereen weer terug in de oude situatie ('eigen werkplek claimen, printen, 9 tot 5 cultuur, etc.').

Spreek je jou collega's aan op afspraken die gelden?	NOOIT	SOMS	VAAK	ALTIJD	GEEN MENING
Man	22%	58%	14%	4%	2%
Vrouw	20%	68%	6%	3%	3%
Allen	21%	62%	12%	4%	1%

10.1.4 Verbetering(en)

Aan de respondenten is gevraagd welk(e) aspect(en) zij verbeterd willen zien. In onderstaande tabel zijn de aspecten te zien:

Wat vind je het belangrijkste aspect dat verbeterd moet worden?	Aantal keren genoemd	Aantallen in %
IT-faciliteiten (verbinding, service / software / DKB / SharePoint etc.)	66	14%
Duidelijkheid / openheid / eerlijkheid vanuit organisatie over toekomst, minder bureaucratie / heldere organisatiestructuur / cultuur	52	11%
Meer vergaderruimten	45	9%
Meer werkplekken (met een 'docking station')	45	9%
Meer vergaderruimten voor kleine groepen	29	6%
Tuiswerken (verbinding, snelheid, werkplek etc.)	28	6%
Bereikbaarheid collega's / telefonische / My Site / niet bij elkaar kunnen zitten op één plek etc.	26	5%
Communicatie (zowel onderling als in hele organisatie / vanuit de RvB)	25	5%
Meer concentratiewerkplekken	18	4%
Parkeerbeleid	11	2%
Als men langer dan een uur van de werkplek af is, spullen meenemen en plek vrijmaken voor andere collega's!	11	2%
Vertrouwen geven en nemen in elkaar, zowel medewerkers als leidinggevenden als managers als RvB	11	2%
Betere verbinding telefonie (T-Mobile eruit, KPN erin!) / plek om rustig te telefoneren	8	2%
Afspraken maken en je daaraan houden	7	1,4%
Geluidsoverlast / rumoer op plek / harde ringtones / luidruchtige collega's etc.	6	1,2%
Temperatuur in pand	5	1%
Sturen / beoordelen op resultaat	5	1%
Vieze wc's	4	
Communicatiemiddelen (laptop, telefoon)	3	

10.1.4.1 Openheid

Zoals al eerder naar voren kwam en ook in bovenstaande tabel weer terugkomt is het feit dat medewerkers behoefte hebben aan meer duidelijkheid, openheid en eerlijkheid vanuit de RvB. Medewerkers willen vooral weten hoe de toekomst eruit gaat zien.

10.1.4.2 Techniek

Tevens blijkt uit bovenstaande tabel (en uit de diepte-interviews) dat de techniek nog regelmatig te wensen over laat. Om HNW goed toe te kunnen passen is het van belang dat dit op orde is. Als een medewerker plaats- en tijdonafhankelijk kan werken, moet dat ook écht mogelijk zijn. Het moet niet zo zijn dat als men thuis werkt de techniek niet naar behoren werkt, want dat kost te veel tijd en dat is zonde natuurlijk. Om die reden, blijkt ook uit de diepte-interviews, werken sommige medewerkers niet thuis, maar alleen in Arnhem. Op die manier benut je de faciliteiten van HNW niet en kom je dus inderdaad werkplekken in Arnhem tekort. De werkplekken zijn er namelijk op berekend dat medewerkers ook thuis of elders werken en er dus minder werkplekken nodig zijn dan voorheen (in bijv. Nijmegen).

10.1.4.3 Vergaderruimten

In Arnhem is het mogelijk om een vergaderruimte te reserveren. Dit kan als men met minimaal 7 personen is. Is de groep kleiner, dan kan er geen vergaderruimte gereserveerd worden. Men moet ergens anders gaan zitten of geluk hebben dat er op dat tijdstip toevallig een vergaderruimte vrij is. Uit de diepte-interviews en de enquête blijkt dat er onder medewerkers veel behoefte is aan vergaderruimten voor kleinere groepen, bijvoorbeeld voor drie of vier personen. Nu moet men dan aan de 'huiskamertafels' of in de koffiebar gaan zitten. Een nadeel hiervan is dat je geen privacy gesprekken kunt voeren of er rustig kunt vergaderen. Op beide plekken is namelijk altijd toeloop van collega's.

Zoals ook al eerder naar voren kwam vinden medewerkers dat er ook te weinig vergaderruimten zijn in het pand en dat ze al ver van te voren gereserveerd worden/zijn. Als je een vergadering wilt plannen op korte termijn zitten de vergaderruimten negen van de tien keer vol. Regelmatig wordt er dan uitgeweken naar 'Best Western Hotel Haarhuis' tegenover het kantoorpand. Echter is dat een dure kostenpost en als je zo'n mooi, modern en groot pand tot je beschikking hebt kan het niet de bedoeling zijn dat je elders gaat vergaderen.

Tevens kwam naar voren dat er behoeften zijn aan plekken waar je telefoongesprekken kunt voeren. Nu worden die vaak gevoerd op de 'werkvloer', maar het is niet altijd even prettig als je weet dat al je collega's 'mee (kunnen) luisteren'.

'Meer vergaderruimten zou handig zijn'.

'Beschikbaarheid van vergaderruimte en projectruimte'.

'Het aantal werkplekken in Arnhem is te klein. (vandaag weer werken op een houten krukje zonder stroom). Het aantal vergaderruimtes is te klein'.

'Vergaderruimtes niet te lang vastleggen voor vaste vergaderingen, zodat ook andere medewerkers een kans krijgen om vergaderruimtes te reserveren op (met name op dinsdag en donderdag). Sommige vergaderruimtes alleen gebruiken voor incidentele vergaderingen (niet voor wekelijkse vergaderingen)'.

'Meer vergaderruimtes/spreekkamers, ook te reserveren voor 2-3 personen. Soms is het 'meeluistergehalte' erg groot en zijn er geen spreekkamers beschikbaar'.

'Zorg voor meer vergaderruimtes, ook als je maar met 4 mensen wilt vergaderen. Het op fluistertoon een werkoverleg moeten voeren zonder 'vertrouwelijkere' zaken met elkaar te kunnen discussiëren is lastig'.

'Te weinig vergaderruimtes om met 'kleine groepen' te werken'.

'Aparte belplekken voor vertrouwelijke telefoongesprekken'.

Aan de respondenten is gevraagd wat zij het belangrijkste aspect van HNW vinden dat verbeterd is, sinds de invoering van HNW (september 2009). Hieronder zijn de meest gegeven antwoorden te zien:

Welk aspect vind je de grootste verbetering sinds HNW is ingevoerd?	Aantal keer genoemd	Aantallen in %
Flexibele werktijden	89	18,4%
Flexibiliteit in z'n algemeenheid	72	15%
Thuiswerken	65	13,5%
Plaatsafhankelijk werken	53	11%
Nieuw kantoor / uitstraling kantoor / sfeer, prettige werkomgeving, openheid en dynamiek in pand / bereikbaarheid pand/ restaurant	50	10%
Bereikbaarheid / ontmoeten collega's/ samenwerking	44	9%
Meer verantwoordelijkheid / zelfstandigheid	41	9%
Geen mening / begrijp vraag niet / werk te kort bij UVIT	33	7%
Meer vrijheid (algemeen)	27	5,5%
Balans werk-privé	23	5%
Flexibiliteit werkplek op kantoor	19	4%
ICT hulpmiddelen	15	3%
HNW in het algemeen	15	3%
Transparantie organisatie / management en directie	12	2,5%
Werkplekken	11	2,5%
Meer resultaatgericht / prestatiegericht werken	8	2%
Minder Reistijd	7	2%
Ruimere openingstijden kantoor	3	
Meer vertrouwen in medewerkers	3	
Modern	3	
Files vermijden	1	
Uitdagend	1	
VIT en Univé bij elkaar	1	
Verhoging besluitvaardigheid	1	
Je kunt voor klanten meer zijn dan alleen een balie-medewerkster	1	
Mijn muziek (trance) als ik thuiswerk	1	
Papierloos werken	1	
Rust die HNW uitstraalt	1	
Communicatie	1	
Nieuwe cultuur door een nieuwe locatie van het hoofdkantoor	1	
Zelfstandig ondernemer geworden in loondienst	1	
PIT's	1	

Zoals te zien in bovenstaande tabel zijn er in één jaar tijd al verschillende aspecten aangepakt waarover medewerkers (in september 2009) niet tevreden waren. Duidelijk is dat medewerkers erg tevreden zijn over zowel de flexibele werktijden als flexibiliteit in z'n algemeenheid. Ook wordt het thuis- en plaatsafhankelijk werken erg gewaardeerd en vinden medewerkers ook dat dit sinds de invoering van HNW verbeterd is. Wel is inmiddels duidelijk dat de techniek daarvoor nogal eens te wensen over laat en dat daar voor Univé-VGZ-IZA-Trias nog een (groot) verbeterpunt ligt.

'Flexibiliteit in werktijden en meer eigen verantwoordelijkheid voor eindproduct'

'Flexibele tijden, minder afhankelijk van reizen'.

'HNW in het algemeen. Ik heb veel meer plezier in het werk'.

10.2 Resultaten enquête imago-onderzoek HNW Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem

29 Respondenten (13 man, 16 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Verkoop – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	84,6	15,4	-
Vrouw	100	-	-
Allen	93,1	6,9	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	92,3	7,7	-
Vrouw	100	-	-
Allen	96,6	3,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	92,3	7,7	-
Vrouw	100	-	-
Allen	96,6	3,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	53,8	46,2	-
Vrouw	93,8	-	6,2
Allen	75,9	20,7	3,4

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	61,5	38,5	-
Vrouw	93,7	6,3	-
Allen	79,3	20,7	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	76,9	15,4	7,7
Vrouw	87,5	6,2	6,3
Allen	82,8	10,3	6,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	92,3	7,7	-
Vrouw	100	-	-
Allen	96,5	3,5	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	53,9	46,1	-
Vrouw	81,2	18,8	-
Allen	69	31	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,2	23,1	7,7
Vrouw	87,5	6,2	6,3
Allen	79,3	13,8	6,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,2	30,1	-
Vrouw	93,7	-	6,3
Allen	82,8	13,8	3,4

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	92,3	7,7	-
Vrouw	100	-	-
Allen	96,5	3,5	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,2	30,8	-
Vrouw	87,5	6,2	6,3
Allen	79,3	17,2	3,5

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,2	30,8	-
Vrouw	93,7	6,3	-
Allen	82,8	17,2	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	53,8	38,5	7,7
Vrouw	87,5	12,5	-
Allen	72,4	24,1	3,5

17 Respondenten (8 man, 9 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Marketing & Productontwikkeling – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	89,9	11,1	-
Allen	94,1	5,9	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	75	25	-
Vrouw	100	-	-
Allen	88,2	11,8	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	62,5	37,5	-
Vrouw	77,8	22,2	-
Allen	70,6	29,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	62,5	37,5	-
Vrouw	77,8	22,2	-
Allen	70,6	29,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	87,5	12,5	-
Vrouw	77,8	22,2	-
Allen	82,3	17,7	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	62,5	35,5	-
Vrouw	77,8	22,2	-
Allen	70,6	29,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	50	50	-
Vrouw	88,9	11,1	-
Allen	70,6	29,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	87,5	12,5	-
Vrouw	88,9	11,1	-
Allen	88,2	11,8	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	77,8	22,2	-
Allen	88,2	11,8	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	88,9	11,1	-
Allen	94,1	5,9	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	75	25	-
Vrouw	55,6	44,4	-
Allen	64,7	35,3	-

13 Respondenten (6 man, 7 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Interne Accountdienst (IAD) – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	83,3	16,7	-
Vrouw	85,7	14,3	-
Allen	84,6	15,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	66,7	33,3	-
Vrouw	85,7	14,3	-
Allen	76,9	23,1	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	66,7	33,3	-
Vrouw	71,4	14,3	14,3
Allen	69,2	23,1	7,7

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	85,7	14,3	-
Allen	92,3	7,7	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	83,3	17,7	-
Vrouw	85,7	14,3	-
Allen	84,6	15,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	85,7	-	14,3
Allen	92,3	-	7,7

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	83,3	17,7	-
Vrouw	85,7	14,3	-
Allen	84,6	15,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	83,3	17,7	-
Vrouw	57,1	42,9	-
Allen	69,2	30,8	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	85,7	14,3	-
Allen	92,3	7,7	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	66,7	33,3	-
Vrouw	100	-	-
Allen	84,6	15,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	33,3	66,7	-
Vrouw	85,7	14,3	-
Allen	61,5	38,5	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	66,7	33,3	-
Vrouw	85,7	14,3	-
Allen	76,9	23,1	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	66,7	33,3	-
Vrouw	57,1	42,9	-
Allen	61,5	38,5	-

152 Respondenten (133 man, 19 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel ICT – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	94	5,3	0,7
Vrouw	84,2	5,3	10,5
Allen	92,8	5,3	1,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	90,2	9	0,8
Vrouw	89,5	5,3	5,3
Allen	90,1	8,6	1,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	81,2	15,8	3
Vrouw	78,9	15,8	5,3
Allen	80,9	15,8	3,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	84,2	12	3,8
Vrouw	52,6	31,6	15,8
Allen	80,3	14,5	5,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	81,2	17,3	1,5
Vrouw	47,4	42,1	10,5
Allen	77	20,4	2,6

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	75,2	15,8	9
Vrouw	42,1	31,6	26,3
Allen	71	17,8	11,2

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	88,7	11,3	-
Vrouw	89,5	-	10,5
Allen	88,8	9,9	1,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	72,9	27,1	-
Vrouw	73,7	21	5,3
Allen	73	26,3	0,7

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	81,2	17,3	1,5
Vrouw	68,4	21,1	10,5
Allen	79,6	17,8	2,6

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	87,9	8,3	3,8
Vrouw	68,4	15,8	15,8
Allen	85,5	9,2	5,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	97	2,3	0,7
Vrouw	89,5	5,3	5,3
Allen	96,1	2,6	1,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	82	15	3
Vrouw	47,4	31,6	21
Allen	77,6	17,1	5,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	74,4	22,6	3
Vrouw	79	10,5	10,5
Allen	75	21	4

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	63,2	36,8	-
Vrouw	57,9	36,8	5,3
Allen	62,5	36,8	0,7

52 Respondenten (20 man, 32 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Human Resources (HRM) – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	95	5	-
Vrouw	100	-	-
Allen	98,1	1,9	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	96,9	3,1	-
Allen	98,1	1,9	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	95	5	-
Vrouw	81,3	6,2	12,5
Allen	86,5	5,8	7,7

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	80	20	-
Vrouw	81,3	15,6	3,1
Allen	80,8	17,3	1,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	80	20	-
Vrouw	75	25	-
Allen	76,9	23,1	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	60	35	5
Vrouw	81,3	15,6	3,1
Allen	73,1	23,1	3,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	90	10	-
Vrouw	96,9	3,1	-
Allen	94,2	5,8	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	60	40	-
Vrouw	71,9	28,1	-
Allen	67,3	32,7	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	75	25	-
Vrouw	78,1	21,9	-
Allen	76,9	23,1	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	95	5	-
Vrouw	84,4	15,6	-
Allen	88,5	11,5	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	90	10	-
Vrouw	100	-	-
Allen	-	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	85	15	-
Vrouw	78,1	15,6	6,3
Allen	80,8	15,4	3,8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	85	15	-
Vrouw	87,5	9,4	3,1
Allen	86,5	11,5	2

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	75	25	-
Vrouw	65,6	31,3	3,1
Allen	68,9	29,7	1,4

148 Respondenten (102 man, 46 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Financiën – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	93,1	6,9	-
Vrouw	97,8	2,2	-
Allen	94,6	5,4	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	91,2	8,8	-
Vrouw	91,3	8,7	-
Allen	91,2	8,8	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	81,4	14,7	3,9
Vrouw	93,5	6,5	-
Allen	85,1	12,2	2,7

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	71,6	26,5	1,9
Vrouw	84,8	8,7	6,5
Allen	75,7	20,9	3,4

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,6	30,4	-
Vrouw	82,6	15,2	2,2
Allen	73,6	25,6	6,8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	67,6	28,4	3,9
Vrouw	87	4,3	8,7
Allen	73,6	21	5,4

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	86,3	13,7	-
Vrouw	93,5	6,5	-
Allen	88,5	11,5	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,6	29,4	1
Vrouw	87	10,9	2,1
Allen	75	23,6	1,4

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	84,3	14,7	1
Vrouw	78,3	17,4	4,3
Allen	82,5	15,5	2

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	85,3	14,7	-
Vrouw	93,5	4,3	2,2
Allen	87,8	11,5	0,7

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	94,1	4,9	1
Vrouw	95,6	-	4,4
Allen	94,6	3,4	2

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	73,5	25,5	1
Vrouw	84,8	10,9	4,3
Allen	77	21	2

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	73,5	26,5	-
Vrouw	89,1	8,7	2,2
Allen	78,4	21	0,6

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	59,8	39,2	-
Vrouw	89,1	8,7	2,2
Allen	68,9	29,7	1,4

25 Respondenten (13 man, 12 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Facilitair Bedrijf (FB) – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	84,6	7,7	7,7
Vrouw	75	16,7	8,3
Allen	80	12	8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	76,9	7,7	15,4
Vrouw	75	16,7	8,3
Allen	76	12	12

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	84,6	7,7	7,7
Vrouw	58,3	33,3	8,3
Allen	72	20	8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	76,9	7,7	15,4
Vrouw	50	41,7	8,3
Allen	64	28	8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,2	15,4	15,4
Vrouw	50	41,7	8,3
Allen	60	28	12

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	61,5	23,1	15,4
Vrouw	75	8,3	16,7
Allen	68	20	12

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	84,6	15,4	-
Vrouw	83,3	8,3	8,3
Allen	84	12	4

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,2	15,4	15,4
Vrouw	41,7	50	8,3
Allen	56	36	8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,2	23,1	7,7
Vrouw	50	41,7	8,3
Allen	60	32	8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	76,9	7,7	15,4
Vrouw	75	16,7	8,3
Allen	76	12	12

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	92,3	-	7,7
Vrouw	75	16,7	8,3
Allen	84	8	8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	76,9	15,4	7,7
Vrouw	83,3	8,3	8,3
Allen	80	12	8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	76,9	15,4	7,7
Vrouw	83,3	8,3	8,3
Allen	80	12	8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	69,2	23,1	7,7
Vrouw	58,3	33,3	8,3
Allen	64	28	8

61 Respondenten (29 man, 32 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Distributie – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	86,2	13,8	-
Vrouw	84,4	9,4	6,2
Allen	85,2	11,5	3,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	93,1	3,4	3,5
Vrouw	87,5	9,4	3,1
Allen	90,2	6,6	3,2

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	86,2	6,9	6,9
Vrouw	81,2	9,4	9,4
Allen	83,6	8,2	8,2

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	82,8	13,8	3,4
Vrouw	68,7	28,1	3,1
Allen	75,4	21,3	3,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	58,6	41,4	-
Vrouw	65,6	31,3	3,1
Allen	62,3	36,1	1,6

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	65,5	24,1	10,3
Vrouw	56,2	25	18,8
Allen	60,7	24,6	14,7

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	72,4	27,6	-
Vrouw	87,5	6,2	6,3
Allen	80,3	16,4	3,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	58,6	41,4	-
Vrouw	59,4	34,4	6,2
Allen	59	37,7	3,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	86,2	13,8	-
Vrouw	71,9	18,7	9,4
Allen	78,7	16,4	4,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	86,2	13,8	-
Vrouw	81,2	12,5	6,3
Allen	83,6	13,1	3,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	96,5	3,5	-
Vrouw	93,7	6,3	-
Allen	95,1	1,6	3,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	75,9	24,1	-
Vrouw	84,4	6,2	9,4
Allen	80,3	14,8	4,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	82,8	17,2	-
Vrouw	68,7	25	6,3
Allen	75,4	21,3	3,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	58,6	41,4	-
Vrouw	56,2	31,3	12,5
Allen	57,4	36,1	6,5

12 Respondenten (5 man, 7 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Corporate Communicatie (CC) – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	85,7	-	14,3
Allen	91,7	-	8,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	42,9	28,6	28,5
Allen	66,7	16,7	16,6

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	60	40	-
Vrouw	42,9	57,1	-
Allen	50	50	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	80	20	-
Vrouw	42,9	42,9	14,2
Allen	58,3	33,3	8,4

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	80	20	-
Vrouw	57,1	14,3	28,6
Allen	66,7	16,7	16,6

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	80	-	20
Vrouw	71,4	28,6	-
Allen	75	16,7	8,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	100	-	-
Allen	100	-	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	42,9	28,6	28,5
Allen	66,7	25	8,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	42,9	42,9	14,3
Allen	66,7	25	8,3

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	80	20	-
Vrouw	57,1	42,9	-
Allen	66,7	33,3	-

71 respondenten (31 man, 40 vrouw)

Geslacht – bedrijfsonderdeel Commercie – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	95	5	-
Vrouw	100		
Allen	98,1	1,9	

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	100	-	-
Vrouw	96,9	3,1	-
Allen	98,1	1,9	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	95	5	-
Vrouw	81,3	6,3	12,4
Allen	86,5	5,8	7,7

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	80	20	-
Vrouw	81,3	15,6	3,1
Allen	80,8	17,3	1,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	80	20	-
Vrouw	75	25	-
Allen	76,9	23,1	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	60	35	5
Vrouw	81,3	15,6	3,1
Allen	73,1	23,1	3,8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	90	10	-
Vrouw	96,9	3,1	-
Allen	94,2	5,8	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	60	40	-
Vrouw	71,9	28,1	-
Allen	67,3	32,7	

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	75	25	-
Vrouw	78,1	21,9	-
Allen	76,9	23,1	

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	95	5	-
Vrouw	84,4	15,6	
Allen	88,5	11,5	

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	90	10	-
Vrouw	96,9	3,1	-
Allen	94,2	5,8	-

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	85	15	-
Vrouw	78,1	15,6	6,3
Allen	80,8	15,4	3,8

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	85	15	-
Vrouw	87,5	9,4	3,1
Allen	86,5	11,5	1,9

Geslacht – bedrijfsonderdeel – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	75	25	-
Vrouw	65,6	31,3	3,1
Allen	69,2	28,9	1,9

622 respondenten, 386 man, 236 vrouw

Geslacht – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man	62,7	36,5	0,8
Vrouw	67,4	29,7	2,9

Geslacht – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man	90,7	8,3	1
Vrouw	92,8	5,9	1,3

Geslacht – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man	83,2	13,2	3,6
Vrouw	84,8	10,2	5

Geslacht – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man	79,3	18,1	3,6
Vrouw	76,3	17,4	6,3

Geslacht – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man	72,8	25,9	1,3
Vrouw	72,9	24,6	2,5

Geslacht – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man	71,8	22	6,2
Vrouw	72	15,7	12,3

Geslacht – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man	87	12,9	-
Vrouw	91,5	4,7	3,8

Geslacht – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man	68,7	30,6	0,7
Vrouw	72,5	24,5	3

Geslacht – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man	81,6	17,1	1,3
Vrouw	78,8	15,7	5,5

Geslacht – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man	85	12,2	2,8
Vrouw	85,2	10,6	4,2

Geslacht – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man	94,8	4,1	1
Vrouw	95,8	1,7	2,5

Geslacht – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man	77,5	20,7	1,8
Vrouw	78	14,4	7,6

Geslacht – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man	76,2	22,5	1,3
Vrouw	80,5	15,7	3,8

Geslacht – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man	62,7	36,5	0,8
Vrouw	67,4	29,7	2,9

Geslacht – leeftijd – kenmerk: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	95	5	-
Man 30-50 jr.	91,6	7,7	0,7
Man >50 jr.	91,8	8,2	-
Vrouw <30 jr.	96,6	3,4	-
Vrouw 30-50 jr.	92,7	5	2,3
Vrouw >50 jr.	91,7	4,2	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	92,5	7,5	-
Man 30-50 jr.	90,8	8	1,2
Man >50 jr.	89,4	9,4	1,2
Vrouw <30 jr.	96,6	3,4	-
Vrouw 30-50 jr.	92,2	6,7	1,1
Vrouw >50 jr.	91,7	4,2	4,1

Geslacht – leeftijd – kenmerk: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	90	7,5	2,5
Man 30-50 jr.	81,2	14,6	4,2
Man >50 jr.	85,9	11,8	2,3
Vrouw <30 jr.	79,3	17,2	3,4
Vrouw 30-50 jr.	86,6	8,9	4,5
Vrouw >50 jr.	75	12,5	12,5

Geslacht – leeftijd – kenmerk: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	85	7,5	7,5
Man 30-50 jr.	77,4	20,3	2,3
Man >50 jr.	82,3	16,5	1,2
Vrouw <30 jr.	75,9	20,7	3,4
Vrouw 30-50 jr.	76	16,7	7,3
Vrouw >50 jr.	79,2	16,7	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: open	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	87,5	12,5	-
Man 30-50 jr.	69,7	28,7	1,5
Man >50 jr.	75,3	23,5	1,2
Vrouw <30 jr.	75,9	24,1	-
Vrouw 30-50 jr.	70,9	26,3	2,8
Vrouw >50 jr.	79,2	16,7	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	77,5	12,5	10
Man 30-50 jr.	71,3	22,6	6,1
Man >50 jr.	70,6	24,7	4,7
Vrouw <30 jr.	69	17,2	13,8
Vrouw 30-50 jr.	70,9	16,2	12,8
Vrouw >50 jr.	83,3	12,5	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	90	10	-
Man 30-50 jr.	87	13	-
Man >50 jr.	85,9	14,1	-
Vrouw <30 jr.	96,6	3,4	-
Vrouw 30-50 jr.	91,1	4,5	4,4
Vrouw >50 jr.	87,5	8,3	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	90	10	-
Man 30-50 jr.	87	13	-
Man >50 jr.	85,9	14,1	-
Vrouw <30 jr.	96,6	3,4	-
Vrouw 30-50 jr.	91,1	4,5	4,4
Vrouw >50 jr.	87,5	8,3	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	82,5	15	2,5
Man 30-50 jr.	82	16,9	1,1
Man >50 jr.	80	18,8	1,2
Vrouw <30 jr.	82,8	10,3	6,9
Vrouw 30-50 jr.	79,3	15,6	5
Vrouw >50 jr.	66,7	25	8,3

Geslacht – leeftijd – kenmerk: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	90	7,5	2,5
Man 30-50 jr.	84,7	12,3	3
Man >50 jr.	83,5	14,1	2,4
Vrouw <30 jr.	89,6	6,9	3,4
Vrouw 30-50 jr.	84,9	10,6	4,5
Vrouw >50 jr.	79,2	16,7	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	95	5	-
Man 30-50 jr.	94,3	4,2	1,5
Man >50 jr.	96,5	3,5	-
Vrouw <30 jr.	96,6	3,4	-
Vrouw 30-50 jr.	96,1	1,7	2,2
Vrouw >50 jr.	91,6	4,2	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	82,5	17,5	-
Man 30-50 jr.	77,8	19,5	2,7
Man >50 jr.	74,1	25,9	-
Vrouw <30 jr.	93,1	6,9	-
Vrouw 30-50 jr.	74,9	15,6	9,5
Vrouw >50 jr.	83,3	12,5	4,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	80	20	-
Man 30-50 jr.	76,2	22,2	1,5
Man >50 jr.	74,1	24,7	1,2
Vrouw <30 jr.	86,2	13,8	-
Vrouw 30-50 jr.	78,8	16,7	4,5
Vrouw >50 jr.	87,5	8,3	1,2

Geslacht – leeftijd – kenmerk: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man <30 jr.	70	30	-
Man 30-50 jr.	59,8	39,5	0,7
Man >50 jr.	68,3	30,6	1,1
Vrouw <30 jr.	75,9	24,1	-
Vrouw 30-50 jr.	65,4	31,8	2,8
Vrouw >50 jr.	70,8	20,8	8,3

Geslacht <i>Man</i> – leidinggevend – aantal dienstjaren: modern	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	86	14	-
Man – nee - <5 jr.	95	5	-
Man – ja – 5-10 jr.	93	7	-
Man – nee – 5-10 jr.	87	10	3
Man – ja – 10-20 jr.	88	12	-
Man – nee – 10-20 jr.	93	7	-
Man – ja - >20 jr.	100	-	-
Man – nee - >20 jr.	91	9	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	85,7	14,3	-
Man – nee - <5 jr.	94,1	5,2	0,7
Man – ja – 5-10 jr.	85,2	14,8	-
Man – nee – 5-10 jr.	90,3	6,5	3,2
Man – ja – 10-20 jr.	87,5	12,5	-
Man – nee – 10-20 jr.	87	13	-
Man – ja - >20 jr.	87,5	12,5	-
Man – nee - >20 jr.	91	9	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	75	21,4	3,6
Man – nee - <5 jr.	89,5	7,2	-
Man – ja – 5-10 jr.	74,1	26,9	3,3
Man – nee – 5-10 jr.	82,3	12,9	4,8
Man – ja – 10-20 jr.	75	12,5	12,5
Man – nee – 10-20 jr.	74,1	18,5	7,4
Man – ja - >20 jr.	87,5	12,5	-
Man – nee - >20 jr.	84,1	15,9	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	85,7	10,7	3,6
Man – nee - <5 jr.	86,9	9,2	3,9
Man – ja – 5-10 jr.	70,4	29,6	-
Man – nee – 5-10 jr.	71	27,4	1,6
Man – ja – 10-20 jr.	75	25	-
Man – nee – 10-20 jr.	72,2	25,9	1,9
Man – ja - >20 jr.	75	25	-
Man – nee - >20 jr.	75	22,7	2,3

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: open	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	82,1	17,9	-
Man – nee - <5 jr.	85,6	13,7	0,7
Man – ja – 5-10 jr.	37,5	65,5	-
Man – nee – 5-10 jr.	61,1	37	1,9
Man – ja – 10-20 jr.	62,5	37,5	-
Man – nee – 10-20 jr.	72,7	25	2,3
Man – ja - >20 jr.	62,5	37,5	-
Man – nee - >20 jr.	72,7	25	2,3

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	82,1	17,9	-
Man – nee - <5 jr.	75,2	13,1	11,8
Man – ja – 5-10 jr.	59,3	37	3,7
Man – nee – 5-10 jr.	69,4	29	1,6
Man – ja – 10-20 jr.	62,5	25	12,5
Man – nee – 10-20 jr.	61,1	37	1,9
Man – ja - >20 jr.	62,5	25	12,5
Man – nee - >20 jr.	81,8	15,9	2,3

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	82,1	17,9	-
Man – nee - <5 jr.	94,8	5,2	-
Man – ja – 5-10 jr.	85,2	14,8	-
Man – nee – 5-10 jr.	80,6	19,4	-
Man – ja – 10-20 jr.	75	25	-
Man – nee – 10-20 jr.	74,1	25,9	-
Man – ja - >20 jr.	100	-	-
Man – nee - >20 jr.	88,6	11,4	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: helder	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	60,7	39,3	-
Man – nee - <5 jr.	75,2	24,2	0,6
Man – ja – 5-10 jr.	63	37	-
Man – nee – 5-10 jr.	64,5	35,5	-
Man – ja – 10-20 jr.	75	25	-
Man – nee – 10-20 jr.	59,3	38,9	1,8
Man – ja - >20 jr.	37,5	62,5	-
Man – nee - >20 jr.	75	22,7	2,3

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	85,7	10,7	3,6
Man – nee - <5 jr.	77,8	20,3	2
Man – ja – 5-10 jr.	85,2	14,8	-
Man – nee – 5-10 jr.	83,9	16,1	-
Man – ja – 10-20 jr.	100	-	-
Man – nee – 10-20 jr.	79,6	18,5	1,9
Man – ja - >20 jr.	75	25	-
Man – nee - >20 jr.	86,4	13,6	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: actief	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	78,6	17,9	3,6
Man – nee - <5 jr.	87,6	8,5	3,9
Man – ja – 5-10 jr.	74,1	25,9	-
Man – nee – 5-10 jr.	83,9	12,9	3,2
Man – ja – 10-20 jr.	87,5	12,5	-
Man – nee – 10-20 jr.	85,2	13	1,8
Man – ja - >20 jr.	87,5	12,5	-
Man – nee - >20 jr.	86,4	11,4	2,3

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	89,3	10,7	-
Man – nee - <5 jr.	96,7	1,3	3,9
Man – ja – 5-10 jr.	88,9	11,1	-
Man – nee – 5-10 jr.	91,9	6,5	1,6
Man – ja – 10-20 jr.	100	-	-
Man – nee – 10-20 jr.	96,3	3,7	-
Man – ja - >20 jr.	100	-	-
Man – nee - >20 jr.	95,5	4,5	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	50	46,4	3,6
Man – nee - <5 jr.	83,7	14,4	1,9
Man – ja – 5-10 jr.	63	37	-
Man – nee – 5-10 jr.	80,7	17,7	1,6
Man – ja – 10-20 jr.	87,5	12,5	-
Man – nee – 10-20 jr.	77,8	20,4	1,8
Man – ja - >20 jr.	62,5	25	12,5
Man – nee - >20 jr.	79,6	20,4	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: productief	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	57,1	39,3	3,6
Man – nee - <5 jr.	81,7	16,3	3,6
Man – ja – 5-10 jr.	63	37	-
Man – nee – 5-10 jr.	77,4	22,6	1,6
Man – ja – 10-20 jr.	87,5	12,5	-
Man – nee – 10-20 jr.	72,2	25,9	1,9
Man – ja - >20 jr.	75	25	-
Man – nee - >20 jr.	79,6	20,4	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Man – ja - <5 jr.	53,6	46,4	-
Man – nee - <5 jr.	72,6	26,8	0,6
Man – ja – 5-10 jr.	44,4	55,6	-
Man – nee – 5-10 jr.	51,6	46,8	1,6
Man – ja – 10-20 jr.	50	50	-
Man – nee – 10-20 jr.	57,4	40,7	1,9
Man – ja - >20 jr.	75	25	-
Man – nee - >20 jr.	68,2	31,8	-

Geslacht Vrouw – leidinggevend – aantal dienstjaren: modern	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	85,7	14,3	-
Vrouw – nee - <5 jr.	96,6	4,6	1,8
Vrouw – ja – 5-10 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	90,5	4,8	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	93,3	4,4	2,2
Vrouw – ja - >20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee - >20 jr.	94,7	2,6	2,6

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: flexibel	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	71,4	28,6	-
Vrouw – nee - <5 jr.	92,7	5,5	1,8
Vrouw – ja – 5-10 jr.	-	100	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	95,2	-	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	95,6	4,4	-
Vrouw – ja - >20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee - >20 jr.	94,7	5,3	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: zelfsturend	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	85,7	14,3	-
Vrouw – nee - <5 jr.	84,5	8,2	7,3
Vrouw – ja – 5-10 jr.	-	100	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	80,9	14,3	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	91,1	8,9	-
Vrouw – ja - >20 jr.	66,7	33,3	-
Vrouw – nee - >20 jr.	81,6	10,5	7,9

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: eerlijk	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	71,4	28,6	-
Vrouw – nee - <5 jr.	75,4	14,6	10
Vrouw – ja – 5-10 jr.	-	50	50
Vrouw – nee – 5-10 jr.	76,2	19	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	83,3	16,7	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	82,2	15,6	2,2
Vrouw – ja - >20 jr.	66,7	33,3	-
Vrouw – nee - >20 jr.	78,9	18,4	2,6

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: open	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	85,7	14,3	-
Vrouw – nee - <5 jr.	72,7	22,7	4,5
Vrouw – ja – 5-10 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	76,2	19	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	71,1	28,9	-
Vrouw – ja - >20 jr.	66,7	33,3	-
Vrouw – nee - >20 jr.	76,3	23,7	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: trouw	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	85,7	14,3	-
Vrouw – nee - <5 jr.	66,4	14,5	19,7
Vrouw – ja – 5-10 jr.	50	-	50
Vrouw – nee – 5-10 jr.	80,9	14,3	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	66,7	26,7	6,7
Vrouw – ja - >20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee - >20 jr.	84,2	13,2	2,6

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: uitdagend	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	100	-	-
Vrouw – nee - <5 jr.	88,2	5,4	6,4
Vrouw – ja – 5-10 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	90,5	4,8	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	95,6	2,2	2,2
Vrouw – ja - >20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee - >20 jr.	94,7	5,3	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: helder	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	71,4	28,6	-
Vrouw – nee - <5 jr.	71,8	22,7	5,5
Vrouw – ja – 5-10 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	66,7	28,5	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	77,8	22,2	-
Vrouw – ja - >20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee - >20 jr.	76,3	23,7	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: bureaucratisch	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	71,4	28,6	-
Vrouw – nee - <5 jr.	80,9	10	9,1
Vrouw – ja – 5-10 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	76,2	19	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	83,3	16,7	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	80	17,8	2,2
Vrouw – ja - >20 jr.	66,7	33,3	-
Vrouw – nee - >20 jr.	76,3	21,1	2,6

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: actief	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	71,4	14,3	14,3
Vrouw – nee - <5 jr.	80,9	13,6	14,3
Vrouw – ja – 5-10 jr.	100	-	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	90,5	4,8	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	83,3	16,7	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	93,3	4,4	2,2
Vrouw – ja - >20 jr.	66,7	33,3	-
Vrouw – nee - >20 jr.	89,5	10,5	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: past HNW	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	100	-	-
Vrouw – nee - <5 jr.	95,5	-	4,5
Vrouw – ja – 5-10 jr.	100	-	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	95,2	-	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	95,6	4,4	-
Vrouw – ja - >20 jr.	100	-	-
Vrouw – nee - >20 jr.	94,7	5,3	-

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: gedisciplineerd	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	57,1	28,6	14,3
Vrouw – nee - <5 jr.	74,6	13,6	11,8
Vrouw – ja – 5-10 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	76,2	14,3	9,5
Vrouw – ja – 10-20 jr.	83,3	16,7	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	91,1	8,9	-
Vrouw – ja - >20 jr.	66,7	33,3	-
Vrouw – nee - >20 jr.	78,9	15,8	5,3

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: productief	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	71,4	28,6	-
Vrouw – nee - <5 jr.	76,4	17,3	6,4
Vrouw – ja – 5-10 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	80,9	14,3	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	83,3	16,7	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	93,3	6,7	-
Vrouw – ja - >20 jr.	66,7	33,3	-
Vrouw – nee - >20 jr.	81,6	15,8	2,6

Geslacht – leidinggevend – aantal dienstjaren: efficiënt	Ja	Nee	Weet niet
Vrouw - <5 jr.	42,9	57,1	-
Vrouw – nee - <5 jr.	67,3	27,3	5,6
Vrouw – ja – 5-10 jr.	-	100	-
Vrouw – nee – 5-10 jr.	57,1	38,1	4,8
Vrouw – ja – 10-20 jr.	50	50	-
Vrouw – nee – 10-20 jr.	71,1	28,9	-
Vrouw – ja - >20 jr.	66,7	33,3	-
Vrouw – nee - >20 jr.	78,9	21,1	-

Wat is HNW voor jou?						2010	2009
1. Nieuwe kantooromgeving						23%	32%
2. Nieuwe IT-middelen (laptop, GSM)						11%	14%
3. Ontmoeten en kennisdelen met collega's						23%	34%
4. Thuiswerken						42%	36%
5. Flexibiliteit t.o.v. werklocatie						51%	49%
6. Flexibiliteit t.o.v. werktijden						69%	58%
7. Meer zelfstandigheid						44%	38%
8. Meer verantwoordelijkheid						25%	24%

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	25	19	20	22	28	21	21	27	24	15	24
2.	10	12	9	11	10	9	11	7	19	13	10
3.	39	47	42	41	46	40	38	41	56	27	44
4.	20	28	12	24	24	23	24	23	18	31	21
5.	53	47	58	51	43	53	53	50	43	47	51
6.	67	74	77	71	58	75	64	65	62	67	70
7.	45	43	58	43	41	48	46	39	34	54	43
8.	26	25	14	28	19	24	23	27	27	39	23

*Aantallen in procenten.

Hoe beoordeel je HNW in z'n algemeenheid?						2010	2009				
Totaal eindcijfer:						7.5	7.1				
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Cijfer 2010	7.7	7.5	7.8	7.6	7.2	7.9	7.2	7.3	7.2	7.6	7.5

Hoe beoordeel je HNW t.o.v. de oude situatie?						2010	2009
1. Veel beter						23%	13%
2. Beter						46%	46%
3. Gelijk						15%	20%
4. Slechter						6%	17%
5. Veel slechter						2%	4%

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	22	25	22	25	17	31	18	14	14	25	22
2.	47	47	49	46	48	43	50	50	52	48	46
3.	16	15	6	16	18	10	19	23	22	19	15
4.	7	4	7	4	14	3	7	9	11	4	6
5.	2	1	1	2	2	0	4	4	2	0	2

*Aantallen in procenten.

Hoe beoordeel je de manier waarop je geïnformeerd wordt over HNW?						2010	2009				
Totaal eindcijfer:						7.0	7.1				
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Cijfer 2010	6.9	7.0	7.1	6.9	7.0	7.1	6.9	6.9	6.9	6.6	7.0

Is UVIT als werknemer aantrekkelijk geworden door HNW?						2010	2009
1. Veel aantrekkelijker						18%	9%
2. Aantrekkelijker						55%	47%
3. Gelijk						18%	33%
4. Minder aantrekkelijk						3%	8%
5. Veel minder aantrekkelijk						1%	2%

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	17	22	22	20	11	26	13	13	8	17	19
2.	53	60	55	54	60	53	58	58	59	62	55
3.	22	12	16	18	20	12	21	19	28	16	18
4.	3	3	1	2	5	2	3	5	2	2	3
5.	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1

*Aantallen in procenten

Hoe beoordeel je de aantrekkelijkheid van de werkplekken?						2010					
Totaal eindcijfer:						7.2					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Cijfer 2010	7.2	7.2	7.5	7.1	7.2	7.5	7.1	6.8	6.9	7.2	7.2

Hoe beoordeel je het soort werkplekken als het gaat om aansluiting bij de uit te voeren werkzaamheden?						2010					
Totaal eindcijfer:						6.8					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Cijfer 2010	6.9	6.8	7.2	6.7	6.6	7.1	6.4	6.4	6.6	6.6	6.8

Je hebt geen vaste werkplekken meer. Hoe beoordeel je deze situatie t.o.v. de nieuwe situatie?						2010					
1. Veel aantrekkelijker						10%					
2. Aantrekkelijker						34%					
3. Gelijk						24%					
4. Minder aantrekkelijk						22%					
5. Veel minder aantrekkelijk						4%					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	9	11	13	10	9	13	8	8	3	12	9
2.	31	37	42	33	32	39	29	29	29	32	34
3.	25	22	9	26	27	18	23	29	34	32	22
4.	24	18	14	22	26	14	34	28	27	17	23
5.	4	3	1	4	6	2	5	6	4	1	4

*Aantallen in procenten

Hoe beoordeel je de bereikbaarheid (het kunnen vinden) van collega's?						2010					
Totaal eindcijfer:						7.1					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Cijfer 2010	6.9	7.4	7.4	7.2	6.6	7.5	6.8	6.7	6.6	6.9	7.1

Hoe vindt je het contact met je team sinds HNW?						2010						
1. Veel aantrekkelijker						2%						
2. Aantrekkelijker						9%						
3. Gelijk						43%						
4. Minder aantrekkelijk						32%						
5. Veel minder aantrekkelijk						7%						
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'	
1.	1	3	3	1	4	2	2	2	1	1	2	
2.	7	12	10	9	6	11	5	7	8	10	9	
3.	72	38	41	43	44	44	47	42	33	46	42	
4.	33	28	23	32	35	23	37	39	44	37	31	
5.	9	5	4	7	11	5	8	10	12	4	8	

*Aantallen in procenten

Hoeveel dagen in de week werk je gemiddeld?	2010	
1. 1 dag	1%	
2. 2 dagen	0%	
3. 3 dagen	9%	
4. 4 dagen	49%	
5. 5 dagen	42%	

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	1	0	3	0	1	1	0	0	1	0	1
2.	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0	1
3.	1	21	3	10	6	6	6	14	13	1	10
4.	43	58	41	51	44	46	54	50	50	33	51
5.	55	19	54	38	49	47	40	41	33	66	38

*Aantallen in procenten

Op welke dagen werk je doorgaans?	2010	
1. Maandag	93%	
2. Dinsdag	95%	
3. Woensdag	80%	
4. Donderdag	92%	
5. Vrijdag	65%	

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	93	92	90	93	93	93	89	95	92	97	92
2.	97	92	96	95	95	96	96	96	89	97	95
3.	88	67	88	76	91	83	83	79	70	87	79
4.	93	90	88	93	89	93	91	95	85	96	91
5.	74	51	64	65	66	67	63	59	68	80	63

*Aantallen in procenten

Op welke dagen werk je doorgaans in Arnhem?	2010	
1. Maandag	93%	
2. Dinsdag	95%	
3. Woensdag	80%	
4. Donderdag	92%	
5. Vrijdag	65%	

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	69	73	71	71	68	73	64	70	68	83	68
2.	84	77	87	81	78	85	84	79	67	88	80
3.	58	41	70	47	57	59	53	37	41	60	50
4.	77	100	84	75	78	81	73	75	67	87	75
5.	33	23	33	28	31	32	24	24	34	36	29

*Aantallen in procenten

Staat je leidinggevende het toe dat je gedeeltelijk plaatsonafhankelijk (thuiswerkt)?						2010					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Ja	99	98	95	99	99	99	100	98	98	100	99
Nee	1	2	5	1	1	1	0	2	2	0	1

*Aantallen in procenten

Vindt je dat je eigen werkzaamheden het toelaten om gedeeltelijk plaatsonafhankelijk te werken?						2010					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Ja	91	96	91	96	91	94	95	96	94	89	95
Nee	9	4	9	4	9	6	5	4	6	11	5

*Aantallen in procenten

Heb je i.v.m. HNW afspraken met je leidinggevende gemaakt over hoe je gaat werken?						2010					
1. Je aanwezigheid						12%					
2. Je resultaten						22%					
3. Aanwezigheid en resultaten						39%					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	13	12	14	13	11	11	13	12	16	1	15
2.	25	18	27	23	18	23	29	19	16	31	21
3.	34	43	27	38	39	31	34	46	46	31	38
TOT:	71	73	67	73	68	66	76	77	78	63	74

*Aantallen in procenten

Hoe beoordeel je deze afspraken?						2010					
Totaal eindcijfer:						7.4					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Cijfer 2010	7.5	7.4	7.5	7.4	7.4	7.5	7.3	7.3	7.4	7.4	7.4

Hoe beoordeel je de mate dat deze afspraken worden nageleefd?						2010					
Totaal eindcijfer:						7.4					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Cijfer 2010	7.5	7.4	7.7	7.4	7.4	7.6	7.4	7.2	7.3	7.4	7.4

Hoe beoordeel je jou werkplek thuis?						2010					
Totaal eindcijfer:						7.1					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
Cijfer 2010	7.1	7.1	7.3	7.0	7.4	7.2	6.9	7.0	7.2	7.2	7.1

Vindt je dat je jou gedrag hebt moeten aanpassen sinds de invoering van HNW?						2010					
Totaal eindcijfer:						50%					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
JA:	42	41	35	41	49	34	51	50	45	52	40
NEE:	58	49	65	59	51	66	49	50	55	48	60

*Aantallen in procenten

Vindt je dat je vanuit de organisatie genoeg hulp krijgt om je gedrag te veranderen?						2010					
Totaal eindcijfer:						42%					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
JA:	48	54	46	50	53	45	53	55	50	53	42
NEE:	52	46	54	50	47	55	47	45	50	47	58

*Aantallen in procenten

Hoe vindt je dat je zelfstandigheid is veranderd sinds de invoering van HNW? Mijn zelfstandigheid is:						2010					
1. Veel groter						7%					
2. Groter						45%					
3. Gelijk						45%					
4. Kleiner						1%					
5. Veel kleiner						0%					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	7	6	9	6	7	8	6	5	3	8	6
2.	44	47	55	46	36	46	45	41	46	37	46
3.	47	42	32	44	57	40	47	52	51	52	44
4.	1	0	0	1	0	0	1	2	0	2	0
5.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Aantallen in procenten

Hoe vindt je dat je verantwoordelijkheid is veranderd sinds de invoering van HNW? Mijn verantwoordelijkheid is:						2010					
1. Veel groter						4%					
2. Groter						40%					
3. Gelijk						52%					
4. Kleiner						0%					
5. Veel kleiner						0%					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	4	4	6	5	2	6	3	4	2	3	4
2.	40	42	45	40	38	42	36	35	44	36	41
3.	54	50	43	52	61	46	60	61	54	58	52
4.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
5.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Aantallen in procenten

Hoe vindt je dat vrijheid is veranderd sinds de invoering van HNW? Mijn vrijheid is:						2010					
1. Veel groter						11%					
2. Groter						64%					
3. Gelijk						21%					
4. Kleiner						2%					
5. Veel kleiner						0%					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	11	11	13	12	5	14	11	8	5	6	12
2.	65	62	71	63	61	68	57	58	65	68	63
3.	21	20	10	20	31	12	26	31	30	21	21
4.	3	1	1	2	4	1	4	3	0	4	2
5.	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1

*Aantallen in procenten

Hoe vindt je dat het vertrouwen dat je krijgt van je leidinggevende is veranderd sinds HNW?						2010					
1. Veel groter						2%					
2. Groter						23%					
3. Gelijk						64%					
4. Kleiner						3%					
5. Veel kleiner						0%					
Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	2
2.	23	22	36	21	21	24	20	20	24	26	22
3.	65	62	42	65	73	56	71	76	68	66	64
4.	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3
5.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

*Aantallen in procenten

Hoe vindt je dat je productiviteit is veranderd sinds HNW? Mijn productiviteit is:						2010	
1. Veel groter						4%	
2. Groter						39%	
3. Gelijk						40%	
4. Kleiner						11%	
5. Veel kleiner						2%	

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	3	5	7	3	6	4	4	4	3	2	4
2.	37	42	32	41	37	41	30	41	41	46	38
3.	43	36	43	39	43	39	44	42	40	36	41
4.	12	9	4	11	13	3	20	10	14	11	11
5.	2	2	1	2	0	1	2	4	1	3	2

*Aantallen in procenten

Spreek je jou collega's aan op rekening houden met elkaar?						2010	
1. Nooit						19%	
2. Soms						67%	
3. Vaak						9%	
4. Altijd						2%	

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	19	20	14	21	15	20	20	22	13	11	20
2.	66	68	68	66	69	64	63	67	81	58	68
3.	10	8	10	9	9	11	8	8	3	21	7
4.	3	1	1	2	6	2	5	0	2	9	1

*Aantallen in procenten

Spreek je jou collega's aan op afspraken die gelden?						2010	
1. Nooit						21%	
2. Soms						62%	
3. Vaak						12%	
4. Altijd						4%	

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	22	20	17	21	22	21	23	22	16	13	22
2.	58	68	64	62	58	60	59	59	73	50	64
3.	15	6	14	11	12	12	13	12	6	29	9
4.	4	3	3	3	7	4	4	4	3	8	3

*Aantallen in procenten

Hoe heeft de balans tussen werk en privé zich voor jou ontwikkeld?	2010	
1. Veel beter	10%	
2. Beter	39%	
3. Gelijk	35%	
4. Slechter	12%	
5. Veel slechter	2%	

Onderwerp:	Man	Vrouw	<30 jr.	30-50 jr.	>50 jr.	Werkzaam <5 jr.	Werkzaam 5-10 jr.	Werkzaam 10-20 jr.	Werkzaam >20 jr.	Leiding 'JA'	Leiding 'NEE'
1.	10	10	12	10	8	15	8	7	2	9	10
2.	37	43	43	42	23	41	38	38	33	36	39
3.	37	31	25	33	48	29	38	36	48	32	35
4.	13	11	12	10	19	10	12	17	14	19	11
5.	1	2	1	2	1	1	4	2	0	2	1

***Aantallen in procenten**

Open vragen:

V810

	Aantal keren genoemd:
Wat vind je het belangrijkste aspect dat verbeterd moet worden?	
IT-faciliteiten (verbinding, service / software / DKB / SharePoint etc.)	66
Duidelijkheid / openheid / eerlijkheid vanuit organisatie over toekomst, minder bureaucratie / heldere organisatiestructuur / cultuur	52
Meer vergaderruimten	45
Meer werkplekken (met een docking station)	45
Meer vergaderruimten voor kleine groepen	29
Thuiswerken (verbinding, snelheid, werkplek etc.)	28
Bereikbaarheid collega's / telefonische / My Site / niet bij elkaar kunnen zitten op één vlek etc.	26
Communicatie (zowel onderling als in hele organisatie / vanuit de RvB)	25
Meer concentratiewerkplekken	18
Parkeerbeleid	11
Als men langer dan een uur van de werkplek af is, spullen meenemen en plek vrijmaken voor andere collega's!	11
Vertrouwen geven en nemen in elkaar, zowel medewerkers als leidinggevenden als managers als RvB	11
Betere verbinding telefonie (T-mobile eruit, KPN erin!) / plek om rustig te telefoneren	8
Afspraken maken en je daaraan houden	7
Geluidsoverlast / rumoer op vlek / harde ringtones / luidruchtige collega's etc.	6
Temperatuur in pand	5
Sturen / beoordelen op resultaat	5
Vieze wc's	4
Communicatiemiddelen (laptop, telefoon)	3

V820

Welk aspect vind je de grootste verbetering sinds HNW is ingevoerd?	Aantal keer genoemd
Flexibele werktijden	89
Flexibiliteit in z'n algemeenheid	72
Thuiswerken	65
Plaatsonafhankelijk werken	53
Nieuw kantoor / uitstraling kantoor / sfeer, prettige werkomgeving, openheid en dynamiek in pand / bereikbaarheid pand/ restaurant	50
Bereikbaarheid / ontmoeten collega's/ samenwerking	44
Meer verantwoordelijkheid / zelfstandigheid	41
Geen mening / begrijp vraag niet / werk te kort bij UVIT	33
Meer vrijheid (algemeen)	27
Balans werk-prive	23
Flexibiliteit werkplek op kantoor	19
ICT hulpmiddelen	15
HNW in het algemeen	15
Transparantie organisatie / management en directie	12
Werkplekken	11
Meer resultaatgericht / prestatiegericht werken	8
Minder Reistijd	7
Ruimere openingstijden kantoor	3
Meer vertrouwen in medewerkers	3
Modern	3
Files vermijden	1
Uitdagend	1
VIT en Univé bij elkaar	1
Verhoging besluitvaardigheid	1
Je kunt voor klanten meer zijn dan alleen een balie-medewerkster	1
Mijn muziek (trance) als ik thuiswerk	1
Papierloos werken	1
Rust die HNW uitstraalt	1
Communicatie	1
Nieuwe cultuur door een nieuwe locatie van het hoofdkantoor	1
Zelfstandig ondernemer geworden in loondienst	1
PIT's	1

V830	
Welk aspect (of dit nu goed of niet goed geregeld is) vind je het belangrijkste voor een succesvolle invoering van Het Nieuwe Werken?	Aantal keren genoemd:
Goede hulpmiddelen ICT	132
Goede en voldoende werkplekken	61
Parkeergelegenheid	3
Afdeling / team bij elkaar m.b.t. werkplekken	9
rustige (ontmoetings)werkplekken	10
Flexibiliteit (algemeen)	30
Flexibele werktijden	10
Overall kunnen werken flexibele werkplaatsen	8
Goede communicatie / informatie	27
Afspraken maken en eraan houden	36
Bereikbaarheid collega's	19
ontmoetingsmomenten collega's/ teamgevoel	16
Balans werk-prive	5
Delegeren / nemen verantwoordelijkheid	15
Vertrouwen	39
Zelfstandigheid	4
overige cultuuraspecten	4
samenwerking/ afstemming	37
resultaatgericht werken / resultaatafspraken	31
Vrijheid	6
Voorbeeldgedrag leidinggevende / management / RvB	20
Mentaliteitsverandering / cultuurverandering	39
Frituur in de kantine	2
Planten op kantoor	2

Geschatte marges bij 95% betrouwbaarheid:

Uitkomst		5	10	20	30	40	50	60	70	80	90
Geslacht	Man	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2
	Vrouw	2	2	3	4	4	4	4	4	3	2
Leeftijd	>30	3	4	6	7	7	7	7	7	6	4
	30-50	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2
	<50	2	3	5	5	6	6	6	5	5	3
Dienstjaren	<5	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2
	5-10	2	3	4	5	5	6	5	5	4	3
	10-20	2	3	4	5	5	6	5	5	4	3
	>20	3	4	5	6	6	6	6	6	5	4
Leidinggevend	Ja	3	4	5	6	6	6	6	6	5	4
	Nee	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Bedrijfsonderdeel	M & V	3	4	5	6	6	6	6	6	5	4
	CC	8	11	15	17	19	19	19	17	15	11
	Distr.	4	5	7	8	8	8	8	8	7	5
	FB	7	9	13	14	15	16	15	14	13	9
	Finan.	2	2	3	3	4	4	4	3	3	2
	HRM	3	4	5	6	6	6	6	6	5	4
	ICT	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3
	IAD	7	10	13	15	16	16	16	15	13	10
	Rest	3	5	6	7	8	8	8	7	6	5
	Totaal	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1

Schatting significantie rapportcijfers HNW	
N	
10	0,60
20	0,50
30	0,45
50	0,35
100	0,25
200	0,20
500	0,15
1000	0,10

Leeftijd	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Leeftijd
Tot 30 jr.	40	29	69	58%	42%	11%
30-50 jr.	261	179	440	59	41%	71%
50 jaar en ouder	85	24	109	78%	22%	18%
Totaal	386	232	618	62%	38%	100%

Dienstjaren	Ja	Nee	Totaal	Ja	Nee	Jaren
<5 jr.	35	263	298	12%	88%	48
5-10 jr.	29	83	112	26%	74%	18%
10-20 jr.	14	99	113	12%	88%	18%
>20 jr.	11	82	93	12%	88%	15%
Totaal	89	527	616	14%	86%	100%

Bijlage 11. Samenvatting zes dimensies van bedrijfscultuur volgens G. Sanders en B. Neuijen²⁴

Procesgerichtheid	Resultaatgerichtheid
- Risico's mijndend; - Zo weinig mogelijk inspannen; - Elke dag zo'n beetje hetzelfde.	- Op gemak in risicovolle situaties; - Uiterste best doen; - Elke dag een nieuwe uitdaging.
Mensgericht	Werkgericht
- Rekening houden met persoonlijke problemen; - Verantwoordelijkheid nemen voor welzijn van werknemers; - Nemen van beslissingen door groepen.	- Sterke druk door uitoefene om werk af te krijgen; - Uitsluitend interesse in het werk dat wordt afgeleverd; - Nemen van beslissingen door individuen.
Organisatiegebonden	Professioneel
- Werknemers identificeren zich met hun organisatie; - Aantrekken van mensen uit juiste familie, sociale klasse, schoolachtergrond; - Nomen van het werk gelden ook thuis; - Niet ver vooruit denken.	- Werknemers identificeren zich met hun beroep; - Aantrekken van mensen vanwege geschiktheid voor het werk; - Privé-leven is ieders eigen zaak; - Jaren vooruit denken.
Open	Gesloten
- Openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders; - Haast iedereen past in de organisatie; - Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis.	- Geslotenheid en geheimzinnigheid, zelfs voor eigen medewerkers; - Alleen bijzondere mensen passen in organisatie; - Nieuwe medewerkers voelen zich niet snel thuis.
Strakke controle	Losse controle
- Zich bewust van kosten; - Zich strikt houden aan vergadertijden; - Serieus praten over bedrijf en werk.	- Zich niet bewust van kosten; - Zich bij benadering houden aan vergadertijden; - Grappen maken over bedrijf en werk.
Pragmatisch	Normatief
- Tegemoetkomen aan wensen van de klant; - Resultaten belangrijker dan procedures; - Pragmatische houding tegenover ethiek; - Nauwelijks nuttige bijdrage aan samenleving.	- Correct toepassen van procedures; - Procedures belangrijker dan resultaten; - Hoge normen inzake ethiek; - Nuttige bijdrage aan samenleving.

²⁴ Bron: Dam N. Van & Marcus, J. (2005 5^e druk). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.

Bijlage 12. Samenvatting mogelijkheden management voor sturen / beïnvloeden organisatiecultuur²⁵



²⁵ Bron: Dam N. Van & Marcus, J. (2005 5^e druk). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.

Bijlage 13. Foto's hoofdkantoor Univé-VGZ-IZA-Trias te Arnhem



Koffiebar



Koffiebar



Restaurant



Centrale hal



Loungeplek / ontmoetingsplek 'strandstoelen'



Ontspanningsruimte – pooltafel



Huiskamertafel 'gele vlek' – 2^e verdieping



Koffiecorner + printers



Projecttafel



Werkplek / ontmoetingsplek



Loungeplek / ontmoetingsplek



Flexwerkplek

Bijlage 14. Homepage DKB



[Home](#)
[Organisatie](#)
[Bedrijfsonderdelen](#)
[Onderlingen](#)
[Selfservice](#)
[Klant & Product](#)
[Werkplaatsen](#)

[Alle Sites](#)
[Gaveverzend zoeken](#)
[Sitemap](#)



[AANHOLDEN](#)
[HELP](#)
[BUS](#)
[BUS](#)
[BUS](#)
[BUS](#)
[BUS](#)





Organisatie Nieuws

Trainingsprogramma RIB Opleidingen van start
Het is al opgeleverd voor een trainingsopleiding? Het Opleidingen heeft alle verzoeken getreksd. Binnenkort hoor je wanneer deze starten.

- RIB-scores medewerkers Univé Zorg en Certificaat
- Prisat... (Pier gevonden)
- Nieuwe huisdier voor zorgplaneren
- Perzbericht Academische Onderzoekswerkplaats Zorgverzekeraars
- Kalender Sponsoractiviteiten 2010
- Nominatie Dubbel Gemeten activiteit
- Geen Dutch Sourcing Award voor Inkoop

[Meer organisatie nieuws »](#)

Informeel Nieuws

Regulare deelnemers kunnen zich nog opgeven
Doe mee aan de estafette van Fietje naar Rotterdam en gaaf je op voor de Rijksoverheid

- PV Univé Assen: Mouderveld
- WM-pod voor de Univé medewerkers
- Aanbiedingen van PV 1 Verzet
- Rien mee met de 4 milj van Groningen
- PV Assen organiseert WM Tido
- Aanbiedingen van PV 1 Verzet
- PV Univé Assen: Dagen Volendend

[Meer informeel nieuws »](#)

Onderlingen Nieuws

Onderlingen Nieuws

Bedrijfsonderdelen Nieuws

SOS Verboevening start 27 april 2010
Univé participeert in tv programma SOS Verboevening. Vanaf 27 april wordt een nieuwe reeks afleveringen van SOS Verboevening uitgezonden.

[Bedrijfsonderdelen](#)

- Vereniging "Vitaliteit en veiligheid in werk" in Eindhoven
- Veellicht biedt langere wachttijden (150)
- WM verdijt van de Sociale Jaarcycclus?
- Overvloedig bleek "Zien Stad"
- Gevolgen Univerziteit aanval voor Univé-kantoren?

[Meer bedrijfsonderdelen nieuws »](#)

Connectiepoort: [RIB-Gemiddeld](#)

Bijlage 15. Cartoons HNW



'Arbo'



'Flextijden'

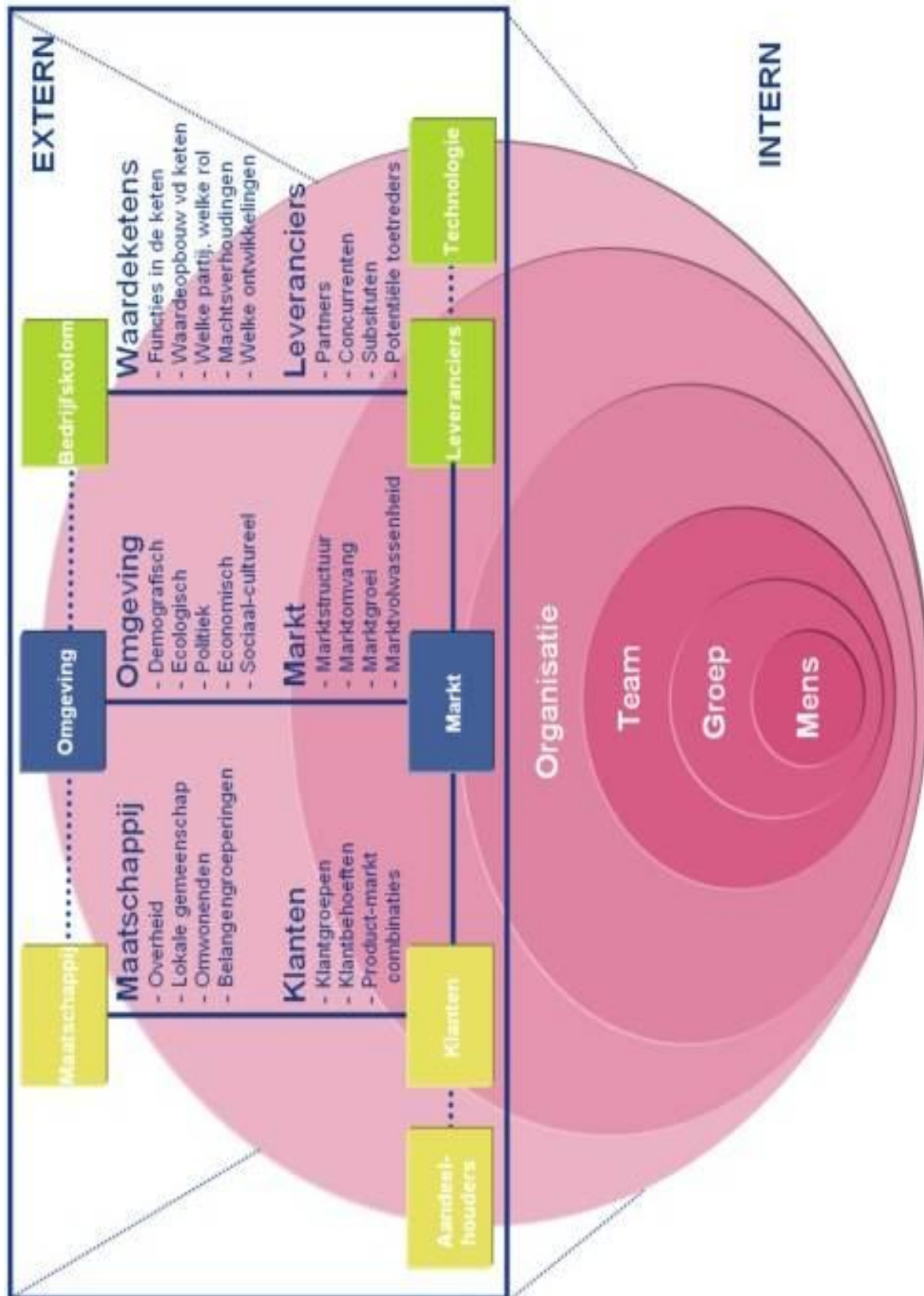


'Telewerken'

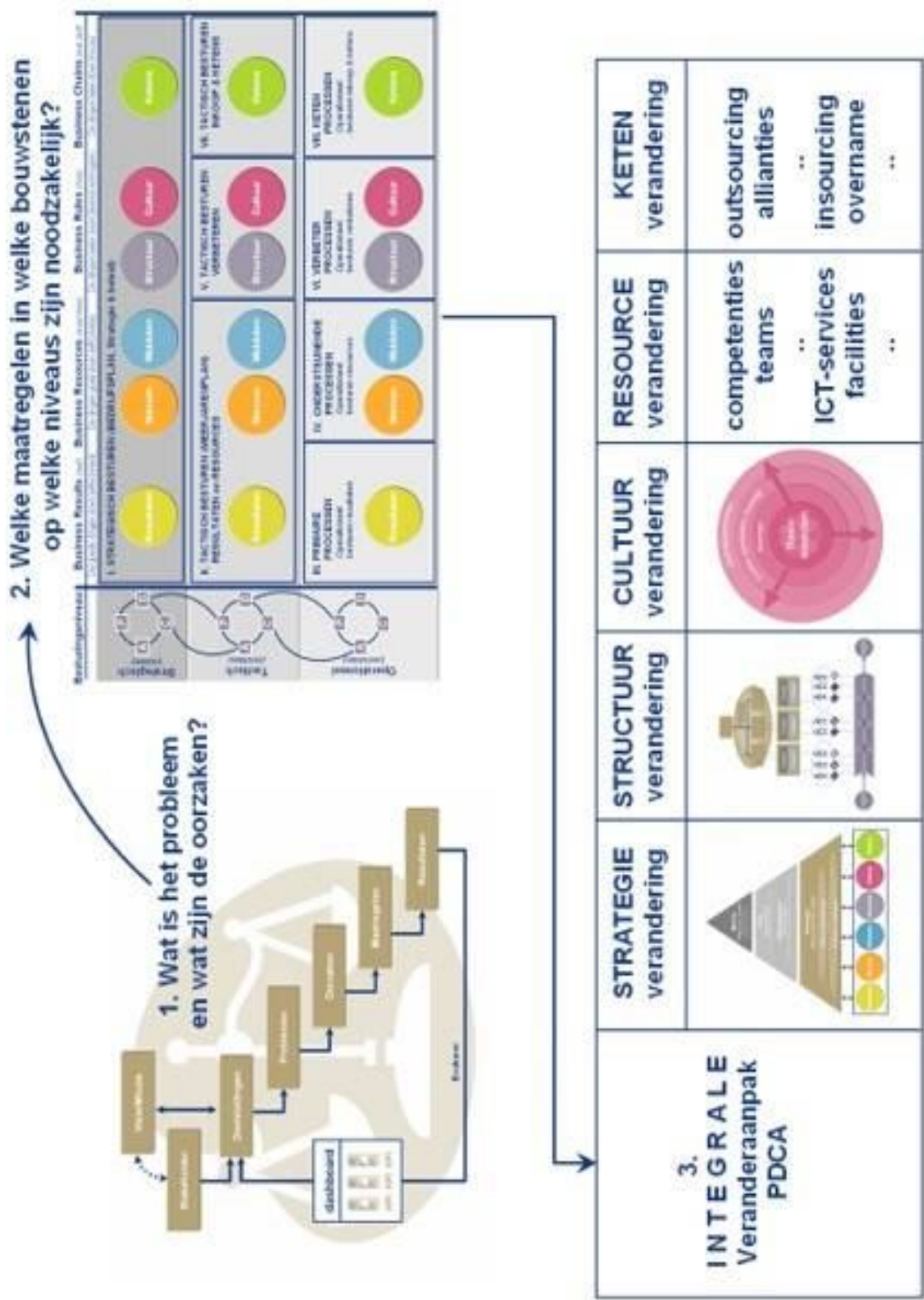


'Thuiswerken'

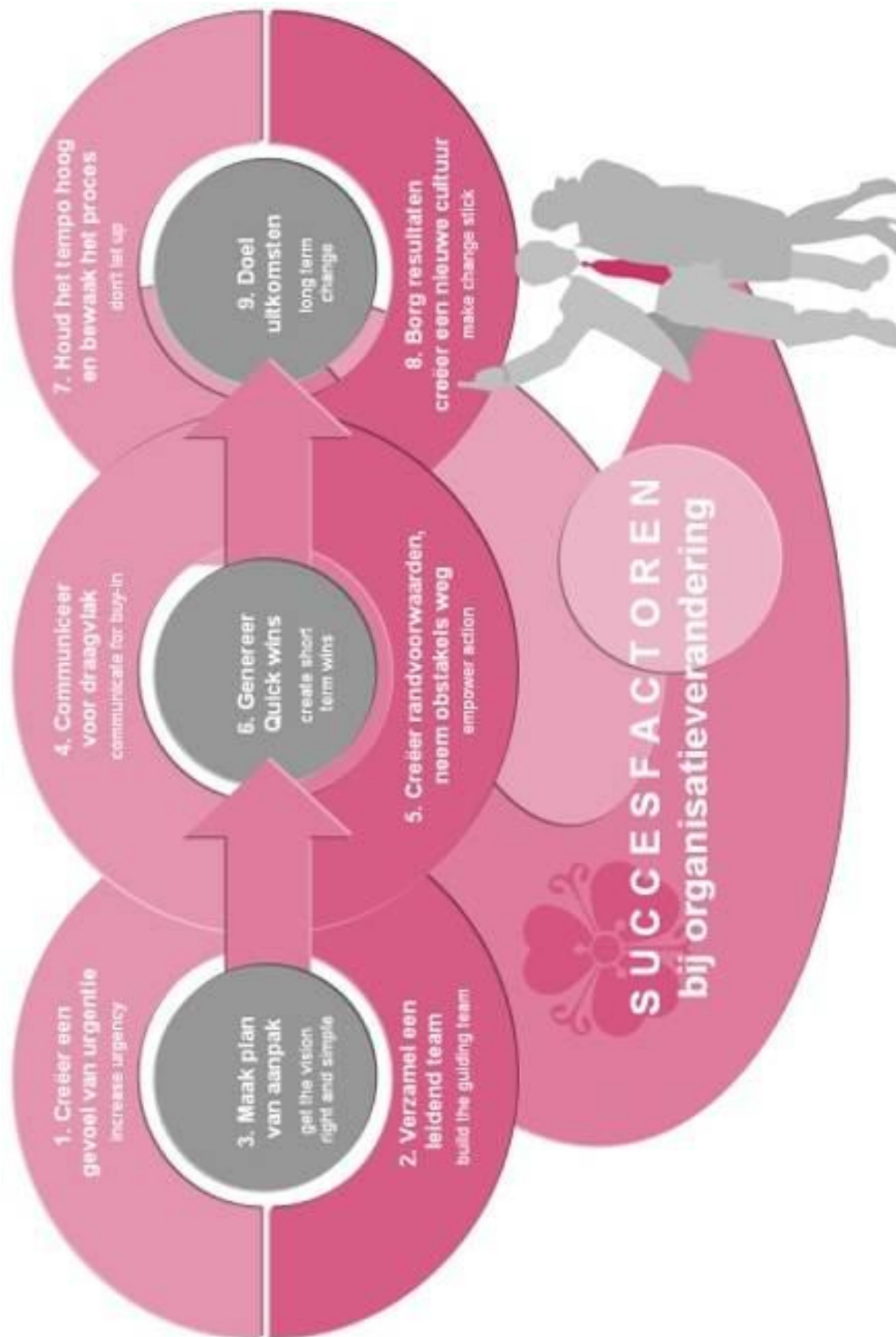
Bijlage 16. Speelveld van de verandering



Bijlage 17. Integrale veranderingsstrategie



Bijlage 18. 8 Succesfactoren voor een organisatieverandering



Bijlage 19 Gedragsregels op een speelse manier Communiceren

19.1 'Parkeerschijf'



19.2 PC met screensaver



19.3 Gedragsregels op 'Narrow Casting'



Bijlage 20 SWOT-analyse

20.1 SWOT-analyse

	Positief	Negatief
Intern	<u>Sterktes</u> - HNW wordt over het algemeen (zeer) positief beoordeeld. - Medewerkers hebben een betere balans gevonden tussen werk/privé. - Univé-VGZ-IZA-Trias is een flexibelere organisatie sinds de invoering van HNW.	<u>Zwaktes</u> - Medewerkers beseffen niet dat er bij HNW een gedragsverandering hoort plaats te vinden. - Medewerkers ervaren dat het contact met het team verslechtert is sinds de invoering van HNW. - De RvB en de directie laten niet genoeg blijken welk gedrag past bij HNW.
Extern	<u>Kansen</u> - De organisatie kan zich laten inspireren / adviseren door andere organisaties die HNW succesvol ingevoerd hebben. - Aspecten van HNW die wel goed verlopen en als positief ervaren worden door medewerkers zichtbaar laten maken.	<u>Bedreigingen</u> - Medewerkers voelen zich door de invoering van HNW misschien niet op hun plek. Gevolg: zoeken elders een baan. - Medewerkers kunnen de balans tussen werk/privé kwijtraken, doordat ze altijd en overal kunnen werken.

20.2 Toelichting op SWOT-analyse

Sterktes

- HNW wordt over het algemeen (zeer) positief beoordeeld:

Medewerkers zijn, in vergelijking met september 2009, een stukje positiever over HNW. In september 2009 was de algemene beoordeling een 7.1. In november 2010 is dat gestegen naar een 7.5.

- Medewerkers hebben een betere balans gevonden tussen werk/privé:

Medewerkers van Univé-VGZ-IZA-Trias, zowel mannen als vrouwen, vinden over het algemeen dat hun balans tussen werk/privé verbeterd is. Bij de vrouwen ligt dit percentage iets hoger dan bij de mannen (verschil van 6%). Een klein percentage vindt dat deze balans verslechtert is sinds de invoering van HNW (13,5%).

- Univé-VGZ-IZA-Trias is een flexibele organisatie sinds de invoering van HNW:

91,5% van alle respondenten vindt dat de organisatie sinds de invoering van HNW flexibeler geworden is. Dit heeft dan vooral te maken met de flexibele werkplekken en werktijden.

Zwaktes

- Medewerkers beseffen niet dat er bij HNW een gedragsverandering hoort plaats te vinden: Gedragsverandering is noodzakelijk om HNW volledig succesvol te maken. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer de helft van de respondenten het niet nodig vindt om zijn/haar gedrag aan te passen.

- Medewerkers ervaren dat het contact met het team verslechtert sinds de invoering van HNW: Medewerkers (37,1%) vinden dat het contact met het team verslechtert en 42,6% van de respondenten vindt dat het contact gelijk gebleven is.

- De RvB en de directie laten niet genoeg zien / blijken welk gedrag past bij HNW. Uit onderzoek blijkt, uit de open vragen, dat medewerkers behoefte hebben aan voorbeeldgedrag en gedragsregels.

Kansen

- De organisatie kan zich laten inspireren / adviseren door andere organisaties die HNW succesvol ingevoerd hebben: Als de organisatie zelf 'moeite' heeft met HNW volledig en 100% goed in te voeren is er een mogelijkheid om advies te vragen aan organisaties die HNW volledig op de rit hebben.

- Aspecten van HNW die wel goed verlopen en als positief ervaren worden door medewerkers zichtbaar maken: De organisatie moet zich niet alleen op het negatieve richten, maar het positieve gedrag van medewerkers ook zichtbaar maken en belonen.

Bedreigingen:

- Medewerkers voelen zich door de invoering van HNW misschien op hun plek. Gevolg: zoeken elders een baan. Als medewerkers zich niet kunnen vinden in HNW of de draai niet kunnen vinden, dan bestaat de kans dat zij elders een baan zullen gaan zoeken.

- Medewerkers kunnen de balans tussen werk/privé kwijtraken, doordat ze altijd en overal kunnen werken: Omdat medewerkers altijd en overal kunnen werken, bestaat de kans dat zij de balans tussen hun werk/privé kwijtraken. Het gebeurt zelfs dat medewerkers op vakantie hun mail beantwoorden, etc.