

Voorwoord

Voor u ligt mijn rapport met als onderwerp het nieuwe werken binnen het gerechtshof te 's-Hertogenbosch.

Dit rapport is het resultaat van mijn onderzoek naar de animo die het nieuwe werken heeft voor het gerechtshof 's-Hertogenbosch ter afsluiting van mijn studiejaar. De link van mijn studie en de actualiteit van dit onderwerp met betrekking tot de opleiding Human Resource Management & Psychologie en het afstudeercongres heeft mij met enthousiasme doen inzetten voor dit onderzoek.

Terugkijkend op de periode waarin ik aan dit rapport gewerkt heb, kan ik zeggen dat het een uitdaging maar ook een plezier was om hieraan te werken.

Ik wil alle medewerkers van het bedrijfsbureau van het gerechtshof 's-Hertogenbosch bedanken voor hun medewerking. In het bijzonder wil ik mevrouw Carine Hermens, docent aan de Fontys Hogeschool te Tilburg, bedanken voor haar begeleiding en de tips die ik heb gehad waardoor ook zij bijgedragen heeft aan de totstandkoming van mijn vakmanschap.

Ik hoop dat mijn vakmanschap een nuttige bijdrage zal leveren voor het management en de medewerkers binnen het hof.

Lizzy Jansen
Tilburg, 15 april 2011

Inhoudsopgave

BLZ

Inleiding	3
Management summary	4
Hoofdstuk 1 Organisatiebeschrijving	7
1.1. Inleiding	7
1.2. Algemeen in Nederland	7
1.3. Het werkgebied van het hof	7
1.4. De missie van de organisatie	8
1.5. De visie van de organisatie	8
1.6. De aansturing	10
1.7. De organisatie van het hof	10
Hoofdstuk 2 De startfase	12
2.1. Onderzoeksmethodes	13
2.2. Aanleiding	15
2.3. Probleemstelling	16
2.4. Baten	16
2.5. Afweging	16
Hoofdstuk 3 Theoretische verantwoording	17
3.1. Wat is het nieuwe werken nu precies?	17
3.2. Het nieuwe werken en de overheid	19
3.3. Trends	22
Hoofdstuk 4 De divergerende fase	28
4.1. Brainstormsessie	28
4.2. Toelichting op Brainstormsessie	30
4.3. Beeldvorming bij het nieuwe werken	36



Hoofdstuk 5 Convergerende fase	37
5.1. Het nieuwe werken en Interpolis	37
5.2. Feiten	39
5.3. Beeldvorming bij Interpolis	40
5.4. Het nieuwe werken en de gem. 's-Hertogenbosch	41
5.5. Feiten	42
5.6. Beeldvorming bij de gem. 's-Hertogenbosch	44
5.7. Ideeën voor het bedrijfsbureau	45
5.8. COCD-BOX	45
5.9. Wat vinden de medewerkers?	47
5.10. Waar heeft het bedrijfsbureau animo voor?	52
5.11. De invloed van HNW op HRM	54
5.12. Veranderingen in de organisatie	59
5.13. Verandering van de organisatiecultuur	60
5.14. Wat is organisatiecultuur?	60
5.15. Hoe kan het proces van cultuurverandering succesvol worden aangepakt?	62
Hoofdstuk 6 Pilot	66
Nawoord	103
Literatuur	104
Bijlagen	106
Ruimte voor notities	127



“Innovation is the whim of an elite before it becomes a need of the public.”

Inleiding

Vakmanschap is meesterschap is een innovatieve opdracht. Ik wilde dan ook met een onderwerp komen waar het gerechtshof 's-Hertogenbosch tot op heden nog geen aandacht aan heeft besteed. Na overleg met mijn stagebegeleidster en de directeur bedrijfsvoering zijn wij tot het onderwerp **het nieuwe werken** gekomen. Dit rapport dient als een handboek met daaruit voortvloeiend een pilot die uitgevoerd kan worden binnen het bedrijfsbureau.

De onderzoeksvraag die in dit rapport beantwoordt zal worden is;

Waar heeft het gerechtshof te 's-Hertogenbosch animo voor omtrent het onderwerp “het nieuwe werken”, en wat kunnen zij doen om dit beleid te lanceren?

Het doel van dit handboek is om het gerechtshof 's-Hertogenbosch inzicht te verschaffen in de belangrijkste resultaten van het onderzoek om vervolgens het nieuwe werken ook daadwerkelijk te lanceren.

De “**tool**” die ik hierbij ontwikkel is het aanleveren van een pilot voor de afdeling bedrijfsbureau waar ik stage loop. Met deze tool heeft het bestuur een startpunt om met de lancering te beginnen.

Management Summary

Het gerechtshof moet naar een efficiënt en effectief gebruik van ruimte toe. Kantoren en installaties zijn aan renovatie en vervanging toe. De vraag naar ruimte wordt conform het traditionele kantoorconcept de komende jaren groter dan het aanbod. De ontwikkeling op het gebied van Rijkshuisvesting (Rijkswerkplek) leidt ertoe dat binnen de Rechtspraak de norm voor het aantal vierkante meters per fte/medewerker zal dalen. Tot slot geeft de Raad van de rechtspraak de noodzaak aan van kostenbesparing op de centrale huisvestingsbudgetten.¹

Vanuit het Jaarplan 2011(zie bijlage) van het gerechtshof 's-Hertogenbosch, is mij het onderwerp "het nieuwe werken" aangereikt. Naar aanleiding van de noodzaak van kostenbesparing op onder andere huisvesting wil gerechtshof nu meer weten over het nieuwe werken en welke baten het hof hierbij heeft. Omdat de organisatie zichzelf nog nooit verdiept heeft in dit onderwerp, is in overleg met de opleiding en mijn stagebegeleidster besloten dat dit mijn onderwerp wordt voor Vakmanschap is meesterschap.

Naar aanleiding van een gesprek met de directeur is gekozen voor de volgende probleemstelling;

1

<http://intro2.rechtspraak.minjus.nl/sites/Rotterdam/Bedrijfsvoering/Facilitair/onsnieuwewerken/Documents/Visie%20op%20huisvesting%20projectmandaat%20versie%201.2.pdf>

Waar heeft het gerechtshof te 's-Hertogenbosch animo voor omtrent het onderwerp "het nieuwe werken", en wat kunnen zij doen om dit beleid te lanceren?

De opbrengst van het onderzoek en het uitvoeren van de pilot daarbij kan leiden tot:

- 20% minder werkplekken.
- Verbetering van de interne verbinding
- Bijdrage aan modernisering
- Bijdrage aan een duurzamere kantooromgeving

De nieuwe werkplek levert veel kwantitatieve en kwalitatieve baten op. De kosten van de investering worden terugverdiend met minder gebruik aan ruimte.

De belangrijkste conclusie van mijn onderzoek naar de mogelijkheden van het nieuwe werken binnen de afdeling bedrijfsbureau van het gerechtshof 's-Hertogenbosch, is dat het nog in de pioniersfase zit. Wil het bedrijfsbureau kansen als flexibeler, efficiënter en effectiever werken daadwerkelijk verzilveren dat zal het nieuwe werken moeten gaan leven. De grootste uitdaging die het bedrijfsbureau te wachten staat is om de medewerkers en leidinggevendenden de kennis, vaardigheden en de houding of het gedrag wat daarbij wordt vertoond eigen te maken. Deze eigenschappen zijn nodig om de nieuwe manier van werken succesvol te maken. In mijn vooronderzoek worden alle aspecten van het nieuwe werken gekoppeld aan het gerechtshof en bevat handvatten rondom het benutten van sociale

verbindingen, het verbeteren van persoonlijke productiviteit in flexibele werkomgevingen en het nieuwe werken gebaseerd leidinggeven om de weerstand tegen het onbekende te overwinnen.

Het advies is om te beginnen met een pilot uit te voeren binnen het bedrijfsbureau. Hierbij moet rekening gehouden worden met de verschillende stadia van volwassenheid en adoptievermogen waar ambtenaren en leidinggevendenden zich in bevinden.

De pilot die ik samen met het vooronderzoek over het nieuwe werken aanlever geeft antwoord op de volgende vragen;

- Waar staat de afdeling met betrekking tot het nieuwe werken nu?
- Spreekt het nieuwe concept de medewerkers aan?
- Wat doe je met de medewerkers die het niet aanspreekt.
- Welke type werkplekken passen bij het bedrijfsbureau
- Hoe laat je het nieuwe werken leven bij de medewerkers?
- Op welke risico's kan het bedrijfsbureau stuiten?
- Hoe kan de groene werkplek geïntroduceerd worden?

Hoofdstuk één: Organisatiebeschrijving

1.1. Inleiding

In dit hoofdstuk ga ik de organisatie van het hof nader beschrijven. Zo komt naast een algemene uitleg van de taak van Gerechtshoven in Nederland ook een meer specifieke benadering aan bod die betrekking heeft op de organisatie die ik heb onderzocht. Zo krijgt u inzicht in wat voor organisatie het hof is en wat deze organisatie doet.

1.2. Algemeen in Nederland

De Nederlandse hoven hebben als hoofdtak “de behandeling van hogere beroepszaken”. Zij behandelen hoger beroepszaken welke in eerste instantie bij een rechtbank hebben gediend en die betrekking hebben op strafzaken, civiele zaken en belastingzaken. Na een vonnis bij de rechtbank kan men dus hoger beroep aantekenen bij het hof. Deze zaken worden voornamelijk in een meervoudige kamer behandeld (drie raadsheren vellen een gezamenlijk oordeel). Een beslissing op het hoger beroep heet bij een hof, uitspraak.

1.3. Het werkgebied van het hof

Het hof is een van vijf landelijke onderdelen in Nederland. Het hof heeft ongeveer 280 medewerkers in dienst. Het werkgebied van een gerechtshof heet ressort. Elk ressort is verdeeld in een aantal arrondissementen. Dat betekent dat het hof zaken behandelt uit deze arrondissementen.

1.4. De missie van de organisatie

Het hof heeft de missie van de Agenda van de Rechtspraak 2011 – 2014 overgenomen. Deze luidt als volgt:

“De Rechtspraak zorgt voor integere, tijdige en effectieve beslechting van geschillen en berechting van strafbare feiten door onafhankelijke rechters. De Rechtspraak draagt bij aan de instandhouding van de rechtsstaat en het vertrouwen van de burger in het recht.”

Vanuit deze missie zijn een aantal concrete beleidsdoelstellingen geformuleerd. Eén daarvan is de strategische lange termijn personeelsplanning en- werving. Uitgangspunt daarbij is het feit dat de Rechtspraak een professionele organisatie is van betrokken medewerkers aan wie hoge eisen worden gesteld en waar structureel wordt geïnvesteerd in kennis en vaardigheden. Goed werkgeverschap leidt tot gemotiveerd en deskundig personeel en een sterke positie op de arbeidsmarkt.

1.5. De visie van de organisatie

In de Agenda van de Rechtspraak bestaat de visie uit een vijftal hoofdelementen:

1. de rechtspraak draagt bij aan versterking van de rechtsstaat.
2. De rechtspraak versterkt de kernwaarden onafhankelijkheid, onpartijdigheid, integriteit en professionaliteit.
3. De rechtspraak sluit aan bij behoeften in de samenleving.
4. De rechtspraak implementeert de gerechtelijke kaart.
5. De rechtspraak professionaliseert de organisatie en bedrijfsvoering.

Evenals de missie is de visie op een vrij abstract niveau geformuleerd. Ieder gerecht kan de visie uitgesproken ambities beschrijven. Het hof heeft haar ambities geschreven. Onder het motto: ‘management van personeel, de cruciale succesfactor van de Rechtspraak ’ wil het bestuur kernachtig zijn visie op personeelsbeleid samenvatten.

Deze doelstelling kan als volgt worden gekenschetst:

het, zowel op korte als lange termijn, kunnen beschikken over voldoende, gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers en leidinggevendenden om de taken van de rechterlijke organisatie goed te kunnen vervullen;
een aantrekkelijke werkgever zijn voor het personeel.

1.6. De aansturing

Het hof staat onder leiding van een bestuur, bestaande uit de president (voorzitter), de directeur bedrijfsvoering en sectorvoorzitters. De president is de belangrijkste schakel tussen de Raad voor de Rechtspraak (de centrale organisatie in Den Haag) en het hof. Het bestuur werkt op basis van integraal management. Dit houdt in dat het bestuur volledig verantwoordelijk is voor het functioneren van het hof. Het bestuur beslist collectief, voor zover niet in mandaat is vastgelegd, dat een bestuurslid/sectorvoorzitter een besluit zelfstandig kan nemen. Het personeelsbeleid en het financiële beleid worden collectief door het bestuur vastgesteld. Binnen de kaders van dit beleid heeft het gemandateerde bestuurslid vrijheid van handelen.

1.7. De organisatie van het hof

Het hof heeft drie sectoren met ieder hun eigen rechtsgebieden:

- Belastingrecht;
- Civiel recht;
- Strafrecht.

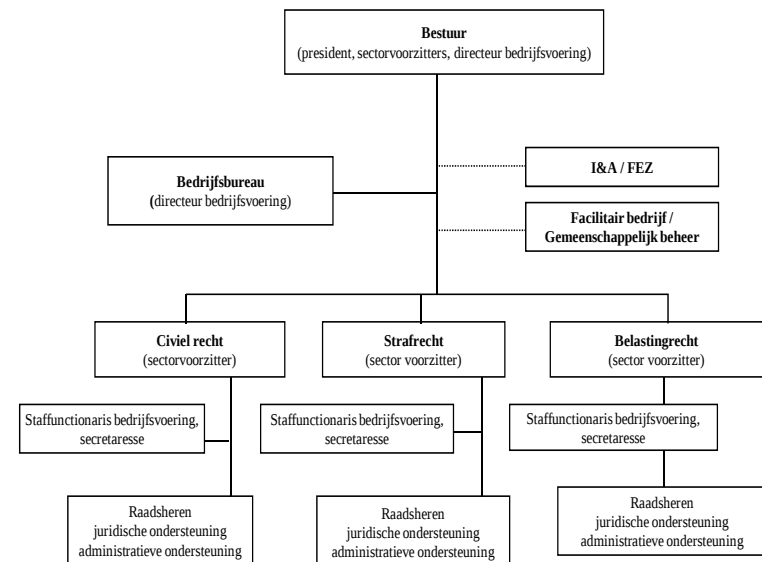
Iedere sector staat onder leiding van een sectorvoorzitter, welke ook bestuurslid is. Naast deze drie sectoren heeft de organisatie een bedrijfsbureau met stafmedewerkers. Het bedrijfsbureau van het hof bestaat uit drie afdelingen en ondersteunt het bestuur en de sectoren in hun dagelijkse werkzaamheden. Deze afdelingen zijn:

- Planning en control;
- Personeel en organisatie;
- Communicatie en voorlichting
- Algemene zaken

Van de 280 medewerkers is het merendeel actief in een rechterlijke functie of een ondersteunende functie (juridische of administratieve). Een klein gedeelte is werkzaam in het bedrijfsbureau (P&O, secretaresses en beleidsmedewerker).

Hieronder is in een organigram weergegeven hoe de organisatie van het hof verdeeld is opgebouwd.

Organigram gerechtshof



*"Nieuwe vragen opwerpen, nieuwe mogelijkheden
zien, oude problemen vanuit een nieuwe
invalshoek bekijken, vereist creatieve verbeelding
en kenmerkt wezenlijke vooruitgang in de
wetenschap"*
- Albert Einstein-

Om dit project anders en creatief aan te pakken, wil ik methodisch gaan werken volgens het boek "Creativiteit Hoe? Zo!" van Igor Byttebier. In dit boek beschrijft hij de drie fases van het creatieve proces.

Waarom het boek van Igor Byttebier?

Om deze innovatieve opdracht op een andere manier te benaderen dan mijn adviesopdracht ben ik met mijn begeleider Carine Hermens gaan praten. Ik heb vorig jaar de minor Creatief Management met succes afgerond en hierbij het bovengenoemde boek gebruikt. Omdat dit een innovatieve opdracht is, staat creativiteit centraal. Carine heeft mij daarom weer dit boek aanbevolen om als leidraad te gebruiken voor dit project en zo op een methodische manier te werk te gaan.

Hoofdstuk twee: De startfase

De startfase geeft aan dat je ergens start met een proces. In dit geval krijg ik vanuit de organisatie waar ik stage loop, een opdracht voorgelegd. Het onderwerp is; Het nieuwe werken. Binnen het gerechtshof 's-Hertogenbosch is door veranderde omstandigheden de noodzaak ontstaan om bepaalde zaken anders aan te pakken.²

Je hebt een probleem

1. Als je niet tevreden bent met de huidige situatie, en
2. als je niet direct een antwoord weet hoe je die situatie tot tevredenheid kan brengen.

2.1. Onderzoeksmethodes

Literatuurstudie

Doel van literatuurstudie is om na te gaan of er al vergelijkbaar onderzoek is gedaan.

Voor mijn onderzoek is het van belang dat ik informatie verkrijg die relevant is voor de opzet van mijn onderzoek. Niet alle geraadpleegde literatuur is relevant. Uit de gevonden bronnen zal ik moeten screenen of deze aansluit bij mijn onderzoek.

Gesprekken voeren

Voorafgaande aan de werkelijke gegevensverzameling zullen er gesprekken plaatsvinden met de medewerkers van het hof. De gesprekken worden gehouden met personeel vanuit het bedrijfsbureau en eventueel de sectoren. De voornaamste doelstelling van deze gesprekken is het achterhalen hoe de medewerkers van het hof denken over het nieuwe werken.

² Creativiteit Hoe? Zo!, Igor Byttebier, Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2002, 7^e druk, Blz 59

Interviews

Er zullen interviews plaatsvinden met de medewerkers van het hof. De interviews worden gehouden met de medewerkers van het bedrijfsbureau over het onderwerp het nieuwe werken. De voornaamste doelstelling van deze interviews is het achterhalen hoe de medewerkers van het bedrijfsbureau denken over de nieuwe ideeën. Deze uitkomsten ga ik verwerken in de COCD-box. De reden hiervan is om de medewerkers te betrekken en inzicht te krijgen in hun gedachten.

Research

Ik ga bij Interpolis informatie opvragen over het nieuwe werken. Interpolis staat erom bekend dat zij een hele moderne organisatie is. Daarnaast ga ik informatie opvragen bij de gemeente 's-Hertogenbosch. Zij zijn de afgelopen jaren ook actief bezig geweest met het nieuwe werken. De reden van mijn keus voor de gemeente is dat dit ook een overheidsinstantie is net als het hof.

Brainstormen

De medewerkers van het hof moeten zich kunnen aanpassen aan veranderingen in hun omgeving. Dit vraagt echter meer van de medewerker dan op eerste moment gedacht wordt. Denk maar aan flexibiliteit, creativiteit en bestand zijn tegen chaos. Voor het hof is het belangrijk om nieuwe mogelijkheden te zien. Innovatie is hierbij van groot belang. Daarom kan brainstormen leiden tot nieuwe ideeën.

*“The future is here. It's just not widely distributed yet”
-William Gibson-*

2.2. Aanleiding

Het gerechtshof moet naar een efficiënt en effectief gebruik van ruimte toe. Kantoren en installaties zijn aan renovatie en vervanging toe. De vraag naar ruimte wordt conform het traditionele kantoorconcept de komende jaren groter dan het aanbod. Pas in 2017 komt hier verandering in. De ontwikkeling op het gebied van Rijkshuisvesting (Rijkswerkplek) leidt ertoe dat binnen de Rechtspraak de norm voor het aantal vierkante meters per fte/medewerker zal dalen. Tot slot geeft de Raad van de rechtspraak de noodzaak aan van kostenbesparing op de centrale huisvestingsbudgetten.³

Vanuit het Jaarplan 2011(zie bijlage) van het gerechtshof 's-Hertogenbosch, is mij het onderwerp “het nieuwe werken” aangereikt. Naar aanleiding van de noodzaak van kostenbesparing op andere huisvesting wil gerechtshof nu meer weten over het nieuwe werken en welke baten het hof hierbij heeft. Omdat de organisatie zichzelf nog nooit verdiept heeft in dit onderwerp, is in overleg met de opleiding en mijn stagebegeleidster besloten dat dit mijn onderwerp wordt voor Vakmanschap is meesterschap. Naar aanleiding van een gesprek met de directeur is gekozen voor de volgende probleemstelling;

³

<http://intro2.rechtspraak.minjus.nl/sites/Rotterdam/Bedrijfsvoering/Facilitair/onsnieuwewerken/Documents/Visie%20op%20huisvesting%20projectmandaat%20versie%201.2.pdf>

2.3. Probleemstelling

Waar heeft het gerechtshof te 's-Hertogenbosch animo voor omtrent het onderwerp “het nieuwe werken”, en wat kunnen zij doen om dit beleid te lanceren?

2.4 Baten

De opbrengst van het onderzoek kunnen als volgt zijn:

- * 20% minder werkplekken
- * Verbetering van de interne verbinding
- * Bijdrage aan modernisering
- * Bijdrage aan een duurzamere kantooromgeving
- * Vermindering van het aantal interne verhuizingen

2.5. Afweging

De nieuwe werkplek levert veel kwantitatieve en kwalitatieve baten op. De kosten van de investering worden terugverdiend met minder gebruik aan ruimte.

Hoofdstuk drie: Theoretische verantwoording

3.1. Wat is het Nieuwe Werken nu precies?

Het Nieuwe Werken is een pakket aan principes en richtlijnen voor een veranderstrategie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Het gaat daarbij vooral om een verandering van cultuur en mentaliteit, waarbij de nieuwste technologie helpt om de verbinding tussen mensen te leveren.





*"Logica brengt je van A naar B,
fantasie brengt je overal."
-Albert Einstein-*

Geconstateerd moet worden dat binnen de overheid momenteel nog grotendeels volgens de principes van "Het Oude Werken" wordt gewerkt. Dit zou eigenlijk moeten worden gemoderniseerd en verrijkt met de principes van "het Nieuwe Werken". Dit vraagt om een paradigmaverschuiving in hoe medewerkers, leidinggevenden, maar ook de organisatie als geheel tegen werk en werkwijzen aankijken.

Daarbij gaat het niet alleen om thuiswerken, een betere fysieke werkplek of een aantal ICT hulpmiddelen, maar ook om zaken als een beter begrip van de collectieve ambities van de organisatie, een inspirerende bedrijfscultuur, een leider als boegbeeld, andere vormen van aansturing, betere balans tussen autonomie en verantwoording, minder regels en procedures, slimmere manieren van samenwerken, een persoonlijk werkbudget, een resultaatafspraken, loon naar werken, enzovoort.⁴

⁴ <http://ambtenaar.voordetoeekomst.nl/het-nieuwe-werken/>



3.2. Het nieuwe werken en de overheid

*"Niet stelsels en systemen, maar mensen en hun mogelijkheden dienen centraal te staan in het denken van de overheid. De overheid moet vertrouwen geven, ruimte laten, en mensen toerusten om volwaardig te participeren en verantwoordelijkheden te dragen. De menselijke maat is daarbij leidraad en kwaliteit staat centraal."*⁵

Het Nieuwe Werken (HNW) betreft het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.⁶

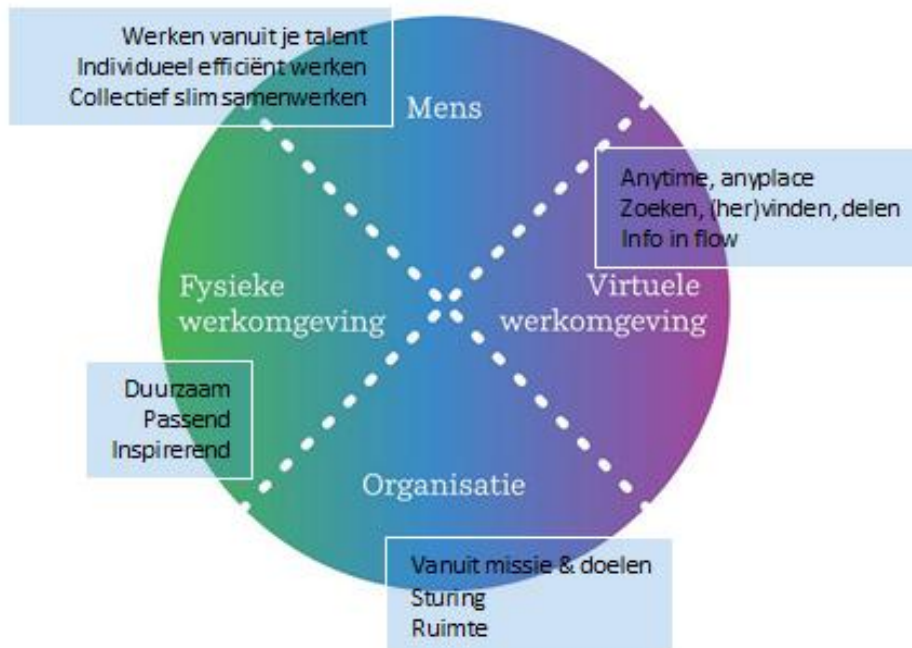
Het Nieuwe Werken is een visie om tot de beste overheid te komen door werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker, als de meest kritische productiefactor, in de werkprocessen centraal te stellen en door hem – binnen bepaalde grenzen - de ruimte en vrijheid te geven in hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Het biedt aanknopingspunten om de meer traditionele rollen van ambtenaren te moderniseren en de nieuwere rollen te ontwikkelen. Recente ontwikkelingen binnen het Rijk zoals de nieuwe huisvestingsplannen bieden de uitgelezen

⁵ <http://ambtenaar.voordetoeekomst.nl/visie-het-nieuwe-werken.pdf>

⁶ Definitie prof. dr.H.W. Volberda (Erasmus Universiteit Rotterdam)



mogelijkheden om juist nu deze veranderingen te realiseren.⁷



⁷ Bijvoorbeeld het gezamenlijk huisvesten van ministeries of nieuwe gebouw van BZK/Justitie en het CJIB.



*The optimist sees the opportunity
in every difficulty*
-Winston Churchill-

In de startfase ga ik alle gegevens bekijken en analyseren. Alles is op dit moment gestructureerd en georganiseerd. In deze fase komt er een “creatieve cycloon” langs. Je kunt doelbewust op zoek gaan naar nieuwe oplossingen voor een vraagstuk of nieuwe manieren om iets aan te pakken. De prikkel van nieuwe ideeën kan vanuit jezelf komen. Soms kan ik je omgeving, in dit geval mijn collega's helpen met het creatieve proces. Vanuit het bestuur heb ik twee stukken gekregen. Deze stukken kan ik als achtergrondinformatie gebruiken met betrekking tot dit onderwerp. Daarnaast dient het jaarplan 2011 als leidraad. In dit jaarplan staan de volgende onderwerpen centraal met betrekking tot het nieuwe werken;

- Een werk- en huisvestingsconcept voor alle medewerkers.
 - o *Ik beperk me tot de afdeling bedrijfsvoering waar ik stage loop.*
- Blijvende aandacht voor duurzaamheid.
- Digitale mogelijkheden.
- Kritische houding ten aanzien van centralisering van taken. Met name bepaalde taken op P&O en P&C- gebied dient een gerecht in eigen huis te hebben.

*“Als een idee niet absurd is, dan is er geen hoop.”
- Albert Einstein-*

3.3. Trends

Na het maken van mijn adviesopdracht ben ik erachter gekomen dat er ook binnen de overheid verschillende trends zijn. Het is belangrijk om op de hoogte te zijn van deze trends met betrekking tot het nieuwe werken. De volgende trends spelen momenteel een belangrijke rol;

Demografische trends in Nederland: ontgroening, vergrijzing, verkleuring

De samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert snel. Er is sprake van gelijktijdige ontgroening, vergrijzing en verkleuring. Het aantal mensen dat alleen woont neemt toe. Het CBS verwacht dat alle trends ook in de komende jaren doorzetten. Het aantal ouderen blijft groeien en het aantal jongeren en mensen in de werkzame leeftijd blijft gestaag afnemen. Het aantal eenpersoonshuishoudens blijft groeien. Ook komen er tot 2030 meer niet-westerse allochtonen bij. Deze ontwikkelingen hebben vanzelfsprekend gevolgen voor de overheid. De vergrijzing beïnvloedt de arbeidsmarkt en heeft bovendien effect op arbeidsorganisaties bij de overheid. Het staat vast dat in de komende jaren meer ouderen de arbeidsmarkt verlaten dan dat er jongeren en anderen toetreden. Een terugkeer naar een krappe arbeidsmarkt ligt in de lijn der verwachting. Het moment waarop dit gaat gebeuren is afhankelijk van het aanhouden van de economische recessie. In totaal zal het aantal vacatures bij het Rijk in de periode tot 2015 jaarlijks toenemen met naar

*“There are risks and costs to a program of action,
but they are far less than the risks
and costs of comfortable inaction”
-John F. Kennedy-*

schatting ca. 4000 per jaar. In het licht van de huidige arbeidsmarktontwikkelingen zijn dit aanzienlijke cijfers. Verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd tot 67 jaar kan enige verlichting bieden om aan de vraag te voldoen maar zal verre van voldoende zijn om de totale vraag op te vangen. Bovendien leidt het tot een nog schevere verdeling naar leeftijd van het personeel bij de overheid. In ieder geval zal er een flinke instroom van jongeren moeten plaatsvinden maar dan moet de overheid wel kunnen concurreren met de private sector om deze jongeren aan zich te kunnen binden.⁸

Ontwikkelingen op het gebied van het rijksperoneel

Een gevolg van de bevolkingsontwikkeling is dat de gemiddelde leeftijd van de werknemers bij de rijksdienst in de komende jaren stijgt, waardoor de vervangingsvraag groeit. Meer ouderen kan in een aantal opzichten gunstig zijn voor de organisatie, bijvoorbeeld door de in de loop der jaren opgebouwde kennis en ervaring. Maar er kunnen ook nadelen aan kleven, wellicht in termen van kennis die veroudert, afnemende flexibiliteit en innovatief vermogen. De verwachting is dat in de toekomst er tevens meer generaties op de werkvloer rondlopen dan nu. Dit kan voor conflicten zorgen (andere wensen), maar dit kan ook worden gezien als een kans om verschillende kwaliteiten en

⁸ Visie het nieuwe werken bij het rijk. Blz 7

achtergronden te benutten. Nu al is een aantal zeer consistente trends in het personeelsbestand van het Rijk te zien. Er treedt gelijktijdige vergrijzing en ontgroening op. Sinds 2005 is er een merkbare daling van het aandeel van jongeren (<30 jaar) in de instroom te zien, naast een toename van de instroom boven de 40 jaar. De uitstroom treedt vooral op in de eerste jaren na de instroom. In- en uitstroom dragen op deze manier nauwelijks bij aan verversing van het personeelsbestand. Het Rijk vervangt vooral “vers” door “vers”. Dit heeft te maken met het aantal tijdelijke aanstellingen. Voor een deel gaat het daarbij om tijdelijke aanstelling met uitzicht op vast, deels ook om aanstelling op een als tijdelijk bedoelde functie. De huidige aanstellingspraktijk draagt op deze wijze bij aan de vergrijzing van het rijkspersoneel en voortzetting ervan kan de overheid nog voor grote problemen stellen zeker op de te verwachten krappe arbeidsmarkt. Een reden dat met name jongeren de rijksdienst weer snel verlaten is dat zij afknappen op ‘stroperige’ procedures en de beperkte inhoudelijkheid van hun dagelijkse taken.⁹

Voorkeuren van werknemers veranderen

De laatste decennia verandert de gemiddelde werknemer. De beroepsbevolking wordt steeds meer heterogeen van samenstelling en ook het personeelsbestand van het Rijk zal daarom steeds diverser worden. Het beeld van de traditionele kostwinner (autochtone man van 40) wordt meer en meer aangevuld door vrouwen en allochtonen, jongeren en ouderen. Specifiek voor werknemers van overheidsorganisaties is een verandering in behoeften en motieven waar te nemen. Als gevolg van de vergrijzing en het langer doorwerken wordt

⁹ Visie het nieuwe werken bij het rijk. Blz 7

de gemiddelde medewerker ouder. De oudere medewerker heeft andere behoeften dan toen hij jong was. Harde arbeidsvoorwaarden worden minder belangrijk bijvoorbeeld doordat kinderen het huis uit zijn. Zelfontplooiing en de sociale omgeving van het werk worden als belangrijker ervaren. Waardering en het gevoel om iets toe te voegen zullen veel meer beloning geven voor het werk. Ook de jongere medewerker verandert.

Jongere leven veelal niet om te werken, maar werken om te leven. Naast het werk, dat uitdagend, boeiend en maatschappelijk relevant dient te zijn, heeft de jongere nog een breed sociaal leven. Het werk mag die ontwikkeling niet in de weg staan. Maar werk is wel belangrijk voor de zingeving. Het accent verschuift van een ‘life-time employment’ (een baan voor het leven) naar de ‘boundary-less career’ (grenzeloze carrière) met meer mobiliteit en meer baan- en positiewisselingen zowel binnen als buiten de eigen sector (Stone, 2001). Veel mensen zullen hun identiteit blijven ontleen aan de arbeid die ze verrichten. De indruk bestaat dat dit sterker speelt bij jongere generaties. Steeds meer mensen zullen proberen ‘werk’ te verbinden met andere aspecten van hun leven, zoals persoonlijke vorming. Ook erg belangrijk is dat toekomstige arbeidskrachten de kinderen van de digitale revolutie zijn (‘Generatie Y of de net-generatie’), opgegroeid met Internet, Hyves, Twitter, blogs, communities en smartphones. De nieuwe generatie

*“Het echte teken van intelligentie is niet kennis maar verbeelding.”
-Albert Einstein-*

zal andere voorkeuren hebben en andere eisen aan het werk stellen dan ouderen. Ze lijken veel zelfbewuster te zijn en veel waarde te hechten aan authenticiteit en persoonlijke ontwikkelingen – iets waar werkgevers op zouden kunnen inspelen. Hieronder de eigenschappen die doorgaans aan de nieuwe generatie wordt toegedicht. Tegelijkertijd veranderen ook de eisen die aan medewerkers worden gesteld: de vraag naar meerflexibiliteit en aanpassingsvermogen van de werknemer om steeds nieuwe taken uit te voeren in wisselende contexten neem toe.¹⁰

Overheidsfinanciën staan onder druk

Er bestaat geen twijfel over het feit dat de overheidsfinanciën de komende jaren behoorlijk onder druk komen te staan. Twee factoren zijn hierin sterke mate op van invloed. De eerste factor is het effect van de huidige financiële crisis (bijv. het sterk oplopen van de staatsschuld, werkloosheidsuitkeringen, minder belastinginkomsten). Vooralsnog is het onzeker of de crisis reeds over zijn hoogtepunt heen is en hoelang de gevolgen merkbaar zullen blijven. De tweede factor is het effect van vergrijzing op de overheidsuitgaven. Door de toegenomen vergrijzing zullen de kosten van de zorg en de AOW toenemen (bijv. de pensionering van de babyboomers). Op de lange termijn stijgen de zorguitgaven niet alleen door de vergrijzing van de bevolking, maar ook door het groeiende aantal chronisch zieken, dure technologische innovaties en steeds hogere

¹⁰ Visie het nieuwe werken bij het rijk. Blz 8

verwachtingen van zorgconsumenten. Om te voorkomen dat het beslag van de collectieve middelen op het BNP zal stijgen, zal er drastisch in dure collectieve uitgaven (bijv. AOW, zorg, pensioenen) gesneden moeten worden. Ook zou de overheid taken kunnen laten vallen of uitbesteden die met collectieve middelen worden bekostigd. Een voor de hand liggende oplossing is dat de overheid in de komende jaren door gerichte organisatieverandering ('slimmer werken' met minder mensen) de arbeidsproductiviteit zo kan laten stijgen dat toegenomen kosten deels uit de efficiency winst bekostigd kunnen worden. Echter, een integraal rijksbreed beleid om slimmer werken te bevorderen en de inzetbaarheid ofwel de 'employability' van werknemers te vergroten ontbreekt nagenoeg.¹¹



¹¹ <http://ambtenaar.voordetekomst.nl/visie-het-nieuwe-werken.pdf>

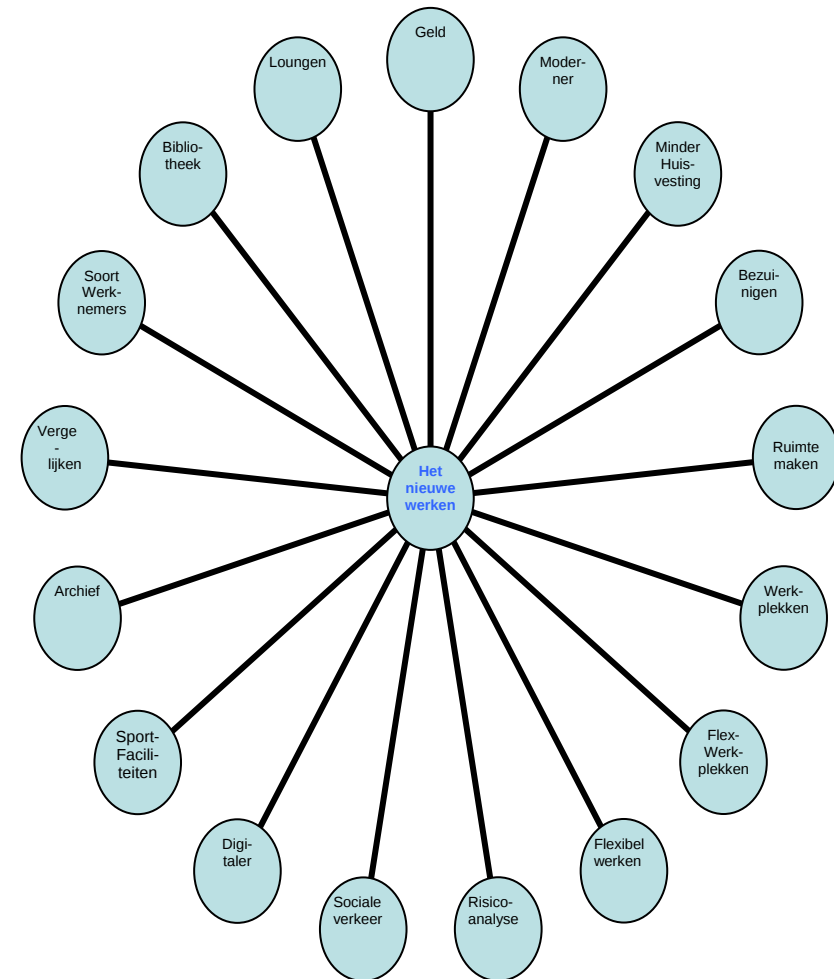
Hoofdstuk vier: De divergerende fase

4.1. Brainstormsessie

Na de startfase waarin ik het probleem heb geanalyseerd, ga ik nu ideeën genereren om op nieuwe invalshoeken uit te komen. Divergeren betekent dat je tracht zo veel mogelijk nieuwe ideeën te vinden voor een probleem of doelstelling.¹² Daarom wil ik tijdens deze fase gebruik maken van een *groepsbrainstorm-sessie*. Daarnaast is het voor mij belangrijk om te weten waar de behoeftes liggen voor het gerechtshof met betrekking tot het nieuwe werken.



¹² Creativiteit Hoe? Zo!, Igor Byttebier, Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2002, 7^e druk, Blz 59



4.2. Toelichting op brainstormsessie

Geld/ minder huisvesting: Huisvesting is een dure kostenpost binnen het gerechtshof 's-Hertogenbosch. Het is dus van belang dat er minder vierkante meters per persoon ter beschikking worden gesteld. Met het oog op de bezuinigingen komt er dus minder geld voor huisvesting ter beschikking. Er moet dus ruimte gemaakt worden om eventuele flexibele werkplekken in te voeren.



Risico analyse: Niet iedereen zal het concept het nieuwe werken op prijs stellen. Hieronder de voordelen en tevens de aandachtspunten;

Voordelen

- Besparing op reistijd en -kosten en op CO2 uitstoot
- Besparing op bedrijfsvloeroppervlak en in relatie daarmee inrichtings- en exploitatiekosten
- Medewerkers ervaren meer rust en concentratie tijdens het werken, waardoor er een toename te zien is in de kwaliteit en de kwantiteit van de verrichte werkzaamheden
- Het Nieuwe Werken maakt een optimale afstemming mogelijk tussen privé en werk, dankzij de voor de medewerkers ontstane autonomie om zelf de werktijden te kunnen indelen
- Dankzij de voor de medewerker ook nadrukkelijke voordelen van het Het Nieuwe Werken treedt er een daling op van het ziekteverzuim en wordt men loyaler aan de organisatie
- Organisatie behouden langer hun personeel. Het langer behouden van medewerkers geeft organisaties op vele vlakken besparingen, zoals minder sollicitatie- en inwerkprocedures en het in tact houden van bedrijfskennis en netwerken
- Uitkomst voor mensen, die gebonden zijn aan huis (bv. gehandicapten).

Aandachtspunten

- Door het mindere contact met de organisatie kan er vervreemding ontstaan en verzakelijking van de onderlinge verhouding
- In de afname van het aantal spontane ontmoetingen kan het gevaar schuilen van meer solistisch optreden. Temeer verdient dit aspect aandacht, wanneer er sprake dient te zijn van multidisciplinaire dienstverlening
- De scheidslijn tussen privé en werk is niet voor iedereen even scherp
- In geval Het Nieuwe Werken ten dele wordt ingevoerd kunnen claims tot Het Nieuwe Werken vanuit andere bedrijfsonderdelen komen.¹³

Sociale verkeer: Door veranderingen aan te brengen met betrekking tot de werkplekken, kan betekenen dat de onderlinge band tussen collega's vermindert.

Digitaal/ archief/ bibliotheek: Plekken die binnen het hof veel ruimte in beslag nemen zijn de bibliotheek en het archief. Deze ruimtes zouden bespaard kunnen worden door middel van e-reading.

Vergelijken: Er kan gekeken worden naar soortgelijke organisaties bijvoorbeeld gemeentes, die het nieuwe werken hebben geïntroduceerd. Er zou navraag gedaan kunnen worden over de positieve en negatieve effecten die de desbetreffende organisatie heeft ondergaan.

¹³ <http://www.intellius.nl/voordelen-en-aandachtspunten/>

Soort werknemers: Het hof heeft te maken met verschillende soorten werknemers, dus verschillende generaties. Iedere generatie zal zich thuis moeten voelen binnen het concept het nieuwe werken. Hieronder de verschillende generaties waar we mee te maken krijgen;

De Babyboomers

De Babyboomers vormen de oudste generatie op de werkvloer. De werknemers die momenteel nog aan het werk zijn, zijn vlak na de Tweede Wereldoorlog geboren. Zij worden ook de Protestgeneratie genoemd. Deze generatie heeft een grote invloed op de organisatiestructuren, maar dit is aan het verminderen. Kenmerken van deze generatie die zich uiten op de werkvloer zijn; het creëren van draagvlak, idealiseren en tevens willen zij structuur aanbrengen. Babyboomers zijn niet opgegroeid met Internet en zijn over het algemeen niet actief met online sociale media. Zij zijn gewend aan hiërarchie, weten goed structuur aan te brengen in een bedrijf en orde te scheppen in chaos.¹⁴

Generatie X

Generatie X, is de generatie opvolgend op de Babyboomers. Zij zijn geboren tussen ongeveer 1961 en 1980. Zij worden ook wel de verloren generatie genoemd, vanwege de afname in geboortecijfers na de Babyboomers en vanwege de economische situatie waarin zij hun carrière startten. Ze werden actief op de arbeidsmarkt tijdens de economische crisis in de jaren 80. De moeilijkheden op hun arbeidspad hebben eraan bijgedragen dat generatie X trouw is aan werkgevers, hard werkt en werken belangrijk vindt. Ze zijn niet opgegroeid met

¹⁴ http://www.kenniscentrumhoreca.nl/Artikel/10-09-04/Generaties_op_de_werkvloer.aspx

internet, maar hebben zich over het algemeen nieuwe technieken wel goed eigen kunnen maken. Kenmerken van generatie X zijn; onopvallend maar tussen de mensen, goede leiders in multiculturele organisaties en goed in staat om verschillen van mensen te herkennen en op een juiste manier te benutten.¹⁵

Generatie Y

Generatie Y, ook wel Internetgeneratie of Generatie Einstein, is geboren tussen 1980 en 1990. Het zijn millenials of echo boomers. Ze zijn opgegroeid met internet en andere technologieën die het leven makkelijker maken. Informatie is er in overvloed en kennis is snel vergaard. Kenmerkend voor millenials is hun individualisme, hun eigenwijsheid of eigenzinnigheid, hun zelfstandigheid en hun gedrevenheid. Bovendien zijn zij innovatief en willen ook steeds iets nieuws zien. Generatie Y heeft een verschuiving in gang gezet van werk naar privé; zij hecht meer waarde aan vrije tijd en belevenis of ervaring, dan aan hard werken, status en een snelle carrière. Ze willen zich kunnen uitdrukken en zich ontplooiën, ze willen geaccepteerd en gewaardeerd worden. Deze aspecten zijn voor hen belangrijk en doorslaggevend in een bedrijfssituatie. De belangrijkste werk waarde voor Generatie Y is relaties met collega's en derden.¹⁶

¹⁵ http://www.kenniscentrumhoreca.nl/Artikel/10-09-04/Generaties_op_de_werkvloer.aspx

¹⁶ http://www.kenniscentrumhoreca.nl/Artikel/10-09-04/Generaties_op_de_werkvloer.aspx

Generatie Z

Voor generatie Z, computer en internet is de plek. Al hun communicatie vindt plaats op het internet en ze tonen weinig verbale communicatievaardigheden. De meeste van hun formatieve jaren worden uitgegeven op het World Wide Web. Ze worden gebruikt om direct actie en tevredenheid als gevolg van internet technologie. Ze zijn zeer ongeduldig als zij de wens onmiddellijke resultaten. Het Internet is er en ze vanzelfsprekend. Hun middelen van communicatie is vooral via online gemeenschappen zoals hyves, google en facebook. Dit gebeurt vaak met een "Iphone" of een "Blackberry".¹⁷

Loungen: Je hoort vaak bij het nieuwe werken dat er een zogenoemde lounge ruimte ter beschikking wordt gesteld voor de medewerkers om bij te komen en te ontspannen.

Moderner: Het hof is zich ervan bewust dat met het oog op de vergrijzing, de oudere werknemers sneller uit zullen stromen dan de jongere werknemers. Het hof wil zich profileren als een moderne organisatie.

Sportfaciliteiten: Momenteel kunnen de medewerkers van het hof bij het Koning Willem 1 college sporten tegen een kortingstarief.

¹⁷ <http://www.babyboomercaretaker.com/Dutch/baby-boomer/generation-z/Generation-Z-Characteristics.html>



4.3. Beeldvorming bij het nieuwe werken



Hoofdstuk vijf: Convergerende fase

Men denkt ten onrechte dat de creatieve energie na de divergerende fase in de kast mag en men nu alleen nog de ideeën gewoon dient uit te voeren. De divergerende fase brengt je vernieuwende ideeën. Nu begint de convergentie-inspanning. Ik ga selecteren, uitwerken, verfijnen, toetsten en verbeteren. Het gaat bij convergeren om aan te voelen waar de potentie zit, het verbeelden van realisatie. Deze fase valt uiteen in kiezen, ontwikkelen en activeren. Ik kies de ideeën met de hoogste potentie.¹⁸



¹⁸ Creativiteit Hoe? Zo!, Igor Byttebier, Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2002, 7^e druk, Blz 60

5.1. Het nieuwe werken & Interpolis

Pionier is Interpolis, met het 22 verdiepingen tellende gebouw dat in 1995 werd neergezet voor 950 medewerkers, maar dat plaats biedt aan ruim 1600 medewerkers - door een flexibele indeling van de ruimte; het Interpolis Kantoorconcept.

De vrijheid en mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken, elkaar te ontmoeten en kennis te delen. Thuis of op kantoor. Zo kijkt Interpolis naar werken. Werknemers krijgen het vertrouwen, de vrijheid en de verantwoordelijkheid om hun werk zo in te richten dat het past bij hun persoonlijke wensen. De leidinggevenden bieden ruimte en vrijheid voor maatwerk en individuele ontwikkeling. De vrijheid om op deze manier te werken in een inspirerende werkomgeving zorgt volgens Interpolis voor betrokken en verantwoordelijke medewerkers. Medewerkers voelen zich verbonden met het werk dat ze doen. Tevreden medewerkers zijn volgens Interpolis bereid om een stap extra te doen, en dit merken onze klanten weer. Interpolis besteedt veel aandacht aan de gebouwen en de omgeving waarin hun medewerkers werken. Interpolis wil een inspirerende werkomgeving bieden. Deze werkomgeving moet mensen stimuleren om zich te gedragen als vrije en verantwoordelijke medewerkers. In het kantoor van Interpolis Tilburg is een gebied gecreëerd waar verschillende dagelijkse activiteiten worden gecombineerd. Interpolis heeft verschillende ontwerpers gevraagd om ruimten te ontwerpen die gebruikt kunnen worden om te werken, te overleggen, elkaar te ontmoeten, te ontspannen en te eten. Op deze manier zijn binnen Interpolis Tilburg ruimten (clubhuizen) ontstaan met elk een eigen sfeer. Op deze manier kunnen

medewerkers niet alleen kiezen voor de werkplek die het best bij hen past of bij het werk dat ze doen, maar ook voor een inspirerende omgeving die qua sfeer het best bij deze medewerker past.¹⁹

5.2. Feiten

- Eén op de vijf werknemers werkt nu geregeld thuis
- Werkplek ratio 3:2
- Bouw 2etoren niet nodig
- Sfeer van een huiskamer
- Flexplekken groot succes
- Ondernemersgeest in bedrijf is terug
- Ziekteverzuim sinds 2000 met 20% gedaald.

¹⁹

http://www.interpolis.nl/overinterpolis/interpolisals/bedrijfsprofiel/ki_jkopwerken/default.aspx



5.4. Het nieuwe werken en de gemeente 's-Hertogenbosch

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft de afgelopen jaren intensief gewerkt aan het nieuwe kantoorleven: de bijzondere mix van een nieuwe manier van werken, een daarop afgestemd gebouw en de inrichting van dat gebouw. Onderzoeken heeft uitgewezen dat werkplekken anders en minder efficiënt worden gebruikt dan vroeger. Ze zijn gemiddeld maar 70% van de tijd daadwerkelijk bezet. Dit heeft alles te maken met het feit dat mensen niet altijd op hun plek aanwezig zijn (vergaderen, ziekte, verlof), met de ontwikkelingen op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie (digitalisering) en met een veranderde kijk op werk, vrije tijd en het combineren van deze twee. Deze feiten en ontwikkelingen heeft de gemeente 's-Hertogenbosch ertoe gezet om kritisch te kijken naar de manier van werken en hoe werkprocessen zijn ingericht. Ze versterken het bewustzijn dat je als overheidsorganisatie dynamisch en flexibel moet zijn om (pro)actief en adequaat te kunnen (blijven) reageren op bewegingen in je omgeving.

Belangrijke karakteristieken van het innovatieve kantoorconcept zijn: flexibiliteit, vrijheid, discipline, dynamiek, transparantie en digitalisering. De centralisatie van alle kantoorfuncties moet, in combinatie met het innovatieve kantoorconcept, zorgen voor een meer efficiënte, transparante, klantgerichte en integraal opererende organisatie.

In het stadskantoor wordt een strikt onderscheid gemaakt tussen het werken in de domeinen en het werken in het publieke deel. Domeinen zijn de werkvloeren van de afdelingen en dus het terrein



van de interne organisatie. Er is gekozen voor duurzaamheid, innovatie, comfort en digitalisering. Dit in de overtuiging dat een plezierige en eigentijdse werkomgeving van grote invloed is op het werkplezier en de prestaties van mensen. Als aanjager van innovatieve ontwikkelingen profileert de gemeente zich als een bijdetijdse en moderne werkgever. In de manier van werken is onderscheid gemaakt tussen geconcentreerd werken en communiceren. Dit heeft geresulteerd in vier type werkplekken: open werkplekken en loungewerkplekken voor communiceren, cockpits en bibliotheekwerkplekken voor concentreren. Door digitalisering en draadloze telefonie kunnen alle medewerkers in het hele gebouw en op iedere willekeurige plek werken. Dit zorgt voor een grote mate van flexibiliteit.

5.5 Feiten

- In het stadskantoor zijn voor 1100 medewerkers 750 werkplekken gerealiseerd. Niemand heeft een eigen werkplek en alle werkplekken zijn van iedereen.
- Het ruimtegebrek ten opzicht van een traditioneel kantoor is evident:
 - o Ruimtegebrek innovatieve kantooromgeving: 10.638 vierkante meter.
 - o Ruimtegebrek traditionele kantooromgeving: 27.500 vierkante meter.
 - o Totaal ruimtegebruik innovatief stadskantoor: 17.675 vierkante meter.



- o Totaal ruimtegebruik traditioneel stadskantoor: 34.537 vierkante meter.
- De besparing van het ruimtegebruik en op het aantal werkplekken is geïnvesteerd in een duurzame en eigentijdse inrichting en ICT faciliteiten
- Waar bedrijfskantines doorgaans een belangrijk deel van de dag leeg staan, is het eet-werkcafé de hele dag in gebruik door de multifunctie van lunchen, ontmoeten en werken.
- Onder de titel “digiplus” zijn de afgelopen jaren ca. 500.000 documenten omgezet van analoog naar digitaal.
- Tijdens de actie wervelwind zijn de archieven van de afdelingen teruggebracht van 3.700 strekkende meter naar 1404 strekkende meter.

Beeldvorming bij de gemeente 's-Hertogenbosch



5.7. Ideeën voor het bedrijfsbureau

1. Ruimtebesparing door het anders indelen van de kamers
2. Flexibele werkplekken
3. thuiswerken stimuleren
4. Loungeruimte (op plek van bibliotheek)
5. sportfaciliteiten (op plek archief kelder)
6. Duurzaamheid/ Productiviteit
7. Archiefruimte kelder moet gedigitaliseerd worden
8. Bibliotheek vervangen door e-reading
9. De groene werkplek (Veel planten/ licht etc. voor een gezonde werkomgeving)
10. Bezuinigen op kopiëren/ printen/ papier
11. Digitale processtukken
12. Overal digitaal inloggen
13. Uniforme werkprocessen

5.8 COCD-BOX

De cocd-box is een van de beste technieken die de laatste jaren is ontwikkeld voor het sturen van het begin van de convergentie in creatieve sessies en innovatieprocessen. De cocd-box kun je toepassen op allerlei soorten problemen. Ik ga hem samen met de afdeling bedrijfsvoering invullen om zo een keuze te maken uit de bestaande ideeën en om te kijken welke realistisch te implementeren ideeën er over blijven.

Bij het selecteren van ideeën volgens de coed-box methode moet ik rekening houden met twee basiscriteria. Enerzijds de vernieuwingskracht: Is het idee bekend of nieuw? Anderzijds de haalbaarheid: Is het idee makkelijk of moeilijk te realiseren?²⁰

Linksonder in de afbeelding (volgende pagina) zie je de blauwe ideeën. Dit zijn nuttige ideeën, die in een gewone vergadering ook naar boven zouden komen.

Rechtsonder in de afbeelding zie je de rode ideeën. De rode ideeën zijn creatief en hebben iets prikkelends en vernieuwend. Deze ideeën zullen zonder al te veel moeite te realiseren zijn.

Rechtsboven in de afbeelding zie je de gele ideeën. Deze zijn moeilijk realiseerbaar.

	- Ideeën voor de toekomst - Dromen, uitdagingen - Alleen uit te voeren in een ideale wereld waarin tijd / geld / ervaring etcetera geen rol spelen - Rode ideeën van morgen
- Gemakkelijk uit te voeren - Kunnen bijna niet mis gaan - Worden makkelijk geaccepteerd - Weinig innovatief	- Innovatieve ideeën - Doorbreken vaste patronen - Interessant, opwindend - Kunnen uitgevoerd worden

²⁰ Creativiteit Hoe? Zo!, Igor Byttebier, Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2002, 7^e druk, Blz 169

5.9. Wat vinden de medewerkers?

De mening van de medewerkers binnen de afdeling bedrijfsvoering zal zeer belangrijk zijn. Het is daarom van belang om de mening van deze medewerkers te betrekken bij de invoering van het nieuwe werken. Tevreden medewerkers binnen de afdeling bedrijfsvoering zorgen voor een goede sfeer, wat belangrijk is bij het tot stand komen van de pilot. Om een beeld te krijgen van de gedachten die de medewerkers hebben over de aangereikte ideeën heb ik de medewerkers alle ideeën voorgelegd. Hieronder de uitwerking daarvan.

"Het nieuwe werken sluit aan bij de moderne mens met zijn of haar eigen verantwoordelijkheden en behoefte om die ook zelf in te vullen. Als je weet wat er van je wordt verwacht, realiseer je dat los van de vraag wanneer en waar". -Directeur bedrijfsbureau, Bart Otte-

Ruimtebesparing binnen het bedrijfsbureau lijkt haalbaar. De winst kan vooral gemaakt worden op de kamers met een vergaderfaciliteit en degene die nu alleen werken in een kamer.

Aandachtspunten:

- Een drukke werkomgeving wordt door de secretaressen niet als prettig ervaren.

De gedachten over **flexibele werkplekken** zijn erg positief. Een pilot zou een goede eerste start zijn. Echter komen er wel drie duidelijke aandachtspunten naar voren;

- De cultuur van de organisatie (weinig veranderingsgezindheid)
- Wat gebeurt er met mijn spullen als ik geen vaste werkplek meer heb?

- Vaak moeten dossiers benuttigd worden, hoe moet dit als ik geen vaste plek meer heb?

Over het **thuiswerken** binnen de ondersteuning wordt sceptisch tegenaan gekeken. Binnen de Rechterlijke macht is er al een mogelijkheid om thuis te werken, bijvoorbeeld om hier zaken voor te bereiden. Voor de ondersteuning is dit moeilijk. Als iemand een leidinggevende functie heeft dan wordt het primaire proces en de binding met collega's minder. Tevens is het voor de secretaresses momenteel uitgesloten.

Een **lounge ruimte** op de plek van de bibliotheek zou prima passen, echter gaat het hier om een enorm project. Er zou gepeild moeten worden naar de behoeften van e-reading en het feit dat er binnen de werkplek geen plek meer is om een ouderwets boek te lezen. Daarnaast kan er ook gekeken worden om de bibliotheek kleiner te maken en zo een extra ruimte te creëren. Echter een lounge ruimte op een andere plek is wel een realistischer uit te voeren idee. Zo zou er bijvoorbeeld op iedere gang een lounge ruimte kunnen komen. De vraag die bij de medewerkers van het bedrijfsbureau speelt is in hoeverre deze ruimte benuttigd gaat worden.

Over het algemeen wordt er op een **sportfaciliteit** binnen het hof positief gereageerd. Dergelijke activiteiten hoeven nu niet meer buiten de deur aangeboden worden. Mensen hebben nu de mogelijkheid om in hun pauze ook stoom uit te blazen. Echter moet er wel op de tijd gelet worden

"I believe in being an innovator."

en het is de vraag of mensen na werktijd deze tijd inhalen. Het idee dat er binnen het hof een sportruimte is doet vaak al veel voor de beleving van de medewerkers, maar of er voldoende animo zal zijn is de vraag.

Alle medewerkers van het bedrijfsbureau zijn het erover eens dat de **archiefruimte** veel te veel ruimte in beslag neemt. Echter deze ruimte digitaliseren is een enorm groot project wat veel gaat kosten. Er wordt al jaren gesproken over het aanpakken van deze ruimte. De directeur van het bedrijfsbureau geeft aan dat hier al aan gewerkt wordt. Dit geldt ook voor het **digitaliseren van de bibliotheek**.

Het merendeel van de medewerkers is een voorstander van e-reading of tenminste een deel ervan om zo weer ruimte te besparen en met de tijd mee te gaan.

Het **digitaal inloggen** is al in een ver stadium. Nadat het nu lopende programma "Toekomst gerechtelijke- ICT voorziening" klaar is, kan iedere rechtspraakmedewerker op elke rechtspraakwerkplek inloggen. Zo kunnen zij bij al hun bestanden en deze ook overal uitprinten.

Met de **groene werkplek** bedoel ik een gezonde werkomgeving met veel planten voor extra zuurstof en veel licht voor een open en prettige ruimte. Hier wordt door alle medewerkers van het bedrijfsbureau positief op gereageerd. De enige vraag die er bij komt kijken is wie al de planten verzorgd zodat ze niet dood gaan.

Bezuinigen op papier moet volgens alle medewerkers beter kunnen. Voor een overheidsinstantie vinden de medewerkers, dat er te weinig aan gedaan wordt. Volgens de directeur bedrijfsbureau zijn Multi Functional Copiers al een hele grote besparing. Deze komen in de plaats voor de huidige netwerk- en desktopprinters. Ook gaat er aandacht besteedt worden aan de noodzaak van printen en het stimuleren van meer dubbelzijdig printen.

Het **digitaliseren van processtukken** is een goed en noodzakelijk plan waar aan gewerkt wordt. Digitale toegankelijkheid en digitaal procederen is een speerpunt van de rechtspraak. De komende jaren zal veilig elektronisch berichtenverkeer met professionele partijen worden ingevoerd. Waar dit op een voor de burger op eenvoudig te hanteren wijze kan, wordt ook het digitaal aanbrengen van zaken voor burgers mogelijk gemaakt. Via de elektronische rol die thans wordt ingevoerd kunnen procesvertegenwoordigers de voortgang van hun zaken volgen. Deze faciliteit zal opengesteld worden voor partijen zelf. Het schriftelijke dossier wordt geleidelijk vervangen door een digitaal dossier, dat ook toegankelijk wordt voor procespartijen. Partijen kunnen dan in meer detail de voortgang van hun zaak volgen en op termijn kennis nemen van relevante documenten. Uniforme werkprocessen standaardiseren is al een jarenlang gekoesterde ambitie. Onder druk van IT-projecten komt het er steeds meer van. Over een niet al te lange tijd hebben alle gerechten een volledige gestandaardiseerde "hardware" en "software".

Als tool voor de afdeling bedrijfsvoering ga ik naar aanleiding van bovengenoemde gedachten een pilot opzetten voor het bedrijfsbureau met het oog op ruimtebesparing/ flexplekken. Door middel van mijn vooronderzoek en de pilot kan het bedrijfsbureau beginnen met de lancering van het nieuwe werken binnen het gerechtshof 's-Hertogenbosch. Naar aanleiding van de resultaten van deze pilot kan later gekeken worden hoe de introductie van het nieuwe werken hofbreed aangepakt kan worden.



5.10. Waar heeft het bedrijfsbureau animo voor?

Visie op huisvesting;

"Een ontmoetingsplaats"

- die het werkproces ondersteunt;
- die de grenzen van tijd en ruimte overschrijdt;
- waarbij een efficiënt en effectief gebruik van ruimte voorop staat;
- die inspireert om verbindingen met anderen aan te gaan;
- en die een betekenisvolle bijdrage levert aan de vitaliteit van onze medewerker en een duurzaam gebruik van ruimte, papier en energie.



Een duurzame bedrijfsvoering voor de Rijksoverheid loont voor mens, milieu en schatkist. 'Een Rijksoverheid die duurzaam inkoopt en duurzaam met materialen omgaat. Een Rijk dat haar personeel duurzaam laat reizen en duurzaam huisvest. Een Rijk dat duurzaamheid verankerd heeft in de kaders voor bedrijfsvoering en in de haarvaten van de organisatie. Kortom; een overheid die met recht 'koploper' mag heten als het gaat om duurzame bedrijfsvoering'. 'Dat is de droom die bedrijfsvoerders delen bij het verduurzamen van onze bedrijfsvoering. Politieke doelstellingen voor energiebesparing en het bevorderen van klimaatneutraliteit helpen daarbij. Net als de vernieuwing van de rijkdienst die het met het nieuwe werken mogelijk maakt aan de slag te gaan met de voorwaarden voor personeel en bedrijfsvoering vanuit een duurzaam perspectief'.²¹

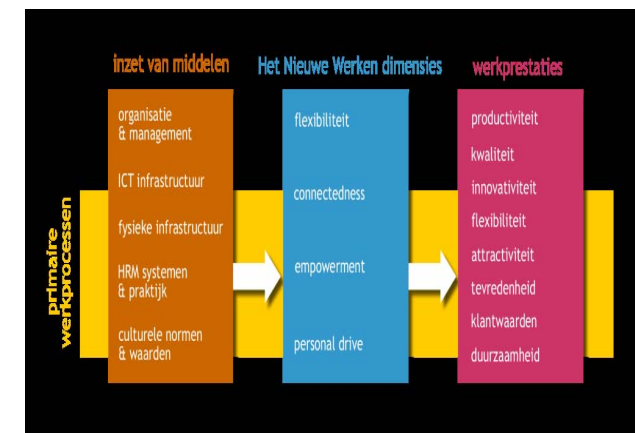


²¹ www.duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl/

De invloed van het nieuwe werken op HRM

De effecten van het nieuwe werken op de technische en de fysieke werkomgeving zijn goed weer te geven. Er is ook een belangrijke invloed op human resource management. Het gaat om hoe mensen werken. Dit maakt, dat de mentale werkomgeving moet worden meegenomen bij het implementeren van het nieuwe werken. Het nieuwe werken vertaalt zich meestal tot een flexibel werkplekconcept, waarbij de werkprocessen centraal staan. Er wordt gekeken naar wat mensen doen via activiteitenprofielen. De verschillende werkplektypen, die uiteindelijk worden aangeboden in de werkomgeving, sluiten aan bij deze profielen. In de praktijk blijkt echter, dat het implementeren van dit soort kantoorconcepten vaak op weerstand stuit bij de medewerkers. Ze staan wantrouwend tegenover flexibel werken en de nieuwe werkomgeving en vinden dat die omgeving niet voldoet om optimaal te kunnen functioneren. Werkplekconcepten, in het kader van tijd- en locatieongebonden werken met als grondlegger activiteitenprofielen, kijken naar wat medewerkers doen. Deze concepten faciliteren in een passende werkomgeving bij de werkprocessen.

Ze voorzien in een goede technische en fysieke omgeving. Er is alleen geen aandacht voor h e mensen hun werk uitvoeren. Aan de mentale omgeving wordt voorbijgegaan. Een goede werkomgeving is belangrijk om optimaal te functioneren en te presteren. Het verhoogt de productiviteit en zorgt voor meer tevreden en gemotiveerde medewerkers. Het is bekend, dat het verzuim en het verloop minder is bij tevreden werknemers.²²



²²<http://intro2.rechtspraak.minjus.nl/sites/Rotterdam/Bedrijfsvoering/Facilitair/onsnieuwewerken/Artikelen/10%20tips%20voor%20HWW.pdf>

Balans

Een juiste werkomgeving komt tot stand door een passende balans tussen de technische, de fysieke en de mentale omgeving. De technische en fysieke omgeving worden gevormd door een goede ICT- en facilitaire ondersteuning op de werkplek. De mentale omgeving is een vertaling van de invloed van human resource management op de werkplek. Het is enerzijds een weerspiegeling van de cultuur van de organisatie. Anderzijds is het een vertaling van de competenties, capaciteiten en het gedrag van de medewerkers die samenkomt in de persoonlijke voorkeurswerkstijl van werknemers. Deze vormt de schakel tussen de cultuur van een organisatie en de lifestyle van de medewerkers. Het tijd- en locatieongebonden werken zorgt ervoor, dat de scheiding tussen werk en privé vager wordt. De werkstijl is dan ook bij uitstek geschikt voor het managen van de relatie tussen medewerkers en organisaties. Een combinatie van werkstijl en cultuur maakt dat de mentale omgeving compleet wordt weerspiegeld.²³

²³<http://intro2.rechtspraak.minjus.nl/sites/Rotterdam/Bedrijfsvoering/Facilitair/onsnieuwewerken/Artikelen/10%20tips%20voor%20H%20NW.pdf>



Draagvlak creëren

Het invoeren van het nieuwe werken of het invoeren van een nieuw kantoorconcept is een verandering binnen een organisatie. Het is een verandertraject, waarvan de gevolgen direct voelbaar zijn voor de medewerkers. De werkomgeving gaat veranderen. Privileges worden ingeleverd en de vertrouwde omgeving moet worden losgelaten. De omgeving, die is vergroeid met de medewerkers, of deze nou passend is of niet aan de persoonlijke werkstijl. Hoe langer medewerkers in een omgeving werken, hoe vertrouwder deze is en hoe groter de impact van de verandering. Als deze omgeving verandert in een omgeving die niet aansluit bij de gewenste mentale omgeving, ontstaan ontevreden medewerkers. Medewerkers worden voor hun gevoel vaak gedwongen om anders te gaan werken. Draagvlak onder de medewerkers is in dit soort trajecten dan ook essentieel. De nieuw in te richten werkomgeving moet er een zijn, die medewerkers herkennen als

een omgeving waarin ze optimaal kunnen functioneren. Door de totale werkomgeving te betrekken, dus zowel de technische, als de fysieke en de mentale, wordt bij de ontwikkeling van een nieuw kantoorconcept de kans van slagen groot. Medewerkers passen op deze manier qua activiteit, qua profiel en qua voorkeursgedrag in de werkomgeving waardoor de acceptatiegraad hoger is.

Mens centraal

Huisvesting is voor organisaties een middel om in te zetten bij het behalen van haar doelstellingen en het nieuwe werken succesvol te implementeren. Niet alleen de technische en de fysieke omgeving zijn van belang, maar ook de mentale omgeving is hierbij essentieel. ICT, facility management en human resource management zijn hierop van invloed. Bij het opstellen van een nieuw werkplekconcept staat de mens centraal en niet de werkprocessen. Wát medewerkers doen is net zo belangrijk als hóe ze dit doen.²⁴

²⁴<http://intro2.rechtspraak.minjus.nl/sites/Rotterdam/Bedrijfsvoering/Facilitair/onsnieuwewerken/Artikelen/10%20tips%20voor%20H NW.pdf>

5.12. Veranderingen in de organisatie

More democratic leaders let the reality of a situation evolve from the definitions offered by their colleagues, listening to what is being said, summoning and integrating key themes, and evoking and developing imagery that captures the essence of the emergent system of meaning. Such leaders define the reality of others in a more gentle and subtle way than their authoritarian counterparts, through strategic interventions that communicate key directions and sense of value, rather than by forcing people to follow their lead. Leaders do not have to lead by placing themselves in the forefront of action. They can often play a background role, shaping the all-important stage of action and the general direction that events will take but leaving choice about details to those responsible for their implementation.²⁵

Misschien de belangrijkste eigenschap van leiders is dat ze medewerkers bereid vinden om onbekende nieuwe wegen in te slaan. Dat zij hen achter zich vinden wanneer verandering noodzakelijk is. En dat ze in staat zijn die veranderingen succesvol door te voeren. Want alleen leiders krijgen mensen zover dat ze mee willen. Mensen willen graag veranderen als duidelijk is waarom het moet, waarheen het moet en welke weg er te volgen is.²⁶

²⁵ <http://www.markensteijn.com/verandering.htm>

²⁶ <http://www.markensteijn.com/verandering.htm>

5.13. Verandering van de organisatiecultuur

Cultuurverandering is niet eenvoudig, vooral omdat het de peilers van de organisatie raakt. Verandering van de organisatiecultuur gaat in de praktijk dan ook meestal niet zonder slag of stoot en heeft gevolgen voor de gehele interne organisatie. In onderstaand artikel wordt een korte uitleg gegeven over organisatiecultuur en wordt het proces van cultuurverandering belicht aan de hand van de visie van John P. Kotter.

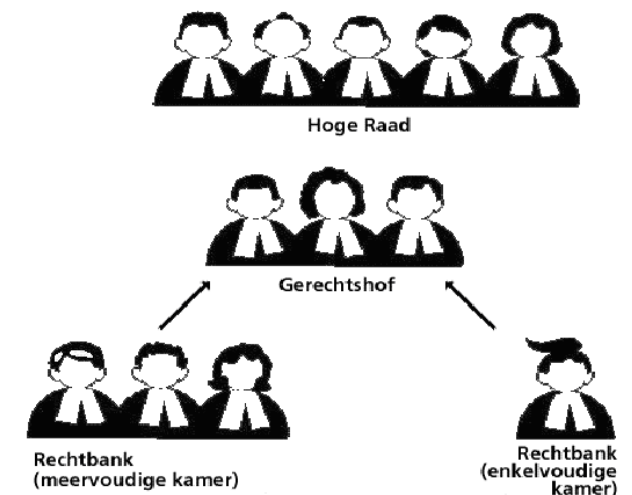
5.14. Wat is organisatiecultuur

Organisatiecultuur is een verzamelnaam voor alle normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen die in een organisatie bestaan. De cultuur uit zich in het 'collectieve (onuitgesproken) gedrag' dat medewerkers van een bepaalde organisatie vertonen en waardoor zij zich onderscheiden van andere organisaties. Het bepaalt de manier waarop mensen binnen die organisatie met elkaar omgaan en hoe zij het werk verrichten. Deze cultuur bepaalt de sfeer maar is ook bepalend voor de graad van risico die mensen bereid zijn om te nemen, de intensiteit van betrokkenheid bij de organisatiedoelstellingen, de graad van vertrouwen in de leiding, de behoudsgezindheid of dynamiek, enzovoort.²⁷

²⁷ <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/15512-verandering-van-de-organisatiecultuur.html>

De manier waarop cultuur ontstaat en de beïnvloedingsmogelijkheden daarop geven zicht op de manier waarop cultuurverandering kan plaats vinden. Tennekes & Wels betogen dat de ontwikkeling van een organisatiecultuur door vier samenhangende gegevens wordt bepaald:

1. De personele samenstelling van de organisatie en de specifieke culturele bagage die deze personen in de organisatie meebrengen;
2. De interactieprocessen die zich binnen de organisatie afspelen;
3. De specifieke doelstelling van de organisatie en haar organisatiestructuur;
4. De plaats van de organisatie in de bredere maatschappelijk context.



5.15. Hoe kan het proces van cultuurverandering succesvol worden aangepakt?

Om veranderingen in organisaties met succes door te voeren verdient een gefaseerde procesbenadering aanbeveling. Een “gezond” proces zal weinig tot geen weerstand oproepen waardoor de kans van slagen van de verandering aanzienlijk wordt verhoogd. De hieronder voorgestelde veranderbenadering is gebaseerd op de visie van John P. Kotter

Fase1: inzien verandernoodzaak

In deze fase is het van belang dat de betrokken personen bij het veranderingsproces zelf herkennen en erkennen dat cultuurverandering noodzakelijk is. Het is zinloos om iemand te overtuigen van de verandernoodzaak als deze persoon er het nut niet van inziet. Daarom zullen alle betrokkenen bij de verandering zich minstens even moeten buigen over de vragen: “Wat is de huidige situatie, tegen welke problemen lopen we aan en hoe kunnen we deze oplossen?” Hiervoor is een duidelijk inzicht in de doelstellingen van de organisatie noodzakelijk.

Fase 2: vormen leidende veranderteam

Een veranderingsproces dient gemonitord te worden onder een zichtbaar en toegewijd leidend team. Eén of meer personen (afhankelijk van de dimensie van het project) nemen de verantwoordelijkheid voor de organisatie van alle activiteiten die met de verandering te maken hebben. Van belang is dat deze personen zichtbaar en bereikbaar zijn en bovendien de mogelijkheid hebben om voldoende tijd en energie in het veranderproces te steken. De leden van dit team moeten over voldoende vertrouwen beschikken en er moet sprake zijn van een minimum aan deskundigheid in hoofde van de betrokken medewerkers

Fase 3: uitwerken van de oplossing

Bij het doorvoeren van veranderingen in organisaties gaat het nogal eens mis bij het uitwerken van de oplossing. Vaak worden hiervoor immers één of meerdere (extern) specialisten ingezet en wordt er voorbij gegaan aan de inspraak c.q. inbreng van de betrokkenen. Deze werkwijze wordt meer dan eens verantwoord vanuit tijdgebrek of vanwege gebrek aan de vereiste kennis. Onuitgesproken redenen zijn echter het gebrek aan vertrouwen in de medewerkers, de overtuiging dat medewerkers onvoldoende deskundig zijn of dat ze niet over de juiste motivatie beschikken

Fase 4: plannen en uitvoeren

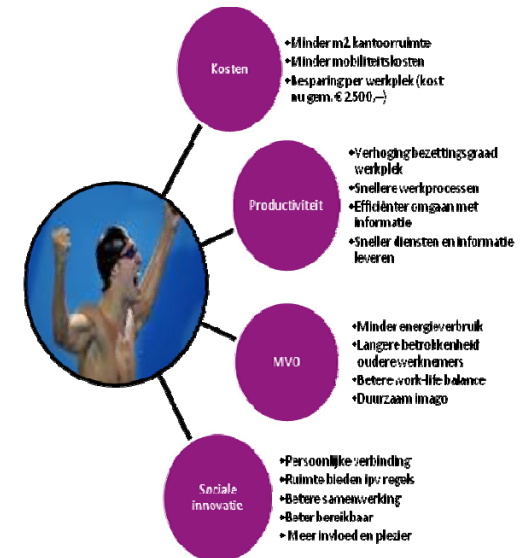
Een belangrijke stap naar de oplossing is het zogenoemde uitvoeringsplan. Hierin worden tijd, middelen, personen etc. bepaald die nodig zijn om de oplossing effectief in te voeren. Het uitvoeringsplan kan door het leidende veranderteam worden opgesteld, maar ook in deze fase geldt dat er voorzien dient te worden in de nodige inspraak. Eén werkwijze hierbij is om het uitvoeringsplan voor te leggen aan de betrokkene(n) en hen uit te nodigen om bedenkingen en voorstellen in te dienen. Het veranderteam evalueert deze op een doorzichtige manier en stelt daar waar nodig het uitvoeringsplan bij. Aansluitend wordt het uitvoeringsplan uitgevoerd: dit is de operationele fase

Fase 5: korte termijn successen genereren en evalueren

In elk veranderingsproces is het belangrijk dat er voor alle betrokkenen op korte termijn voldoende positieve resultaten zichtbaar worden. Vroege positieve resultaten kunnen een soort “schouderklopje” voor de voorlopers en de actieve “trekkers” van het veranderproces betekenen. Van belang is dat successen gevierd worden! Tevens zouden medewerkers die nog argwaan koesteren tegen de verandering er op deze manier van doordringen kunnen raken van de noodzaak tot verandering en het proces alsnog te steunen. Blijven de resultaten uit, dan verslapt de aandacht en dalen de verwachtingen. Na verloop van tijd ziet men in het uitblijven van resultaten een bewijs dat het een foute keuze was om het proces te starten. De mening is gevormd en ze is negatief

Fase 6: consolideren, doorgaan en permanent evalueren

Het consolideren van resultaten houdt in dat men voldoende aandacht blijft houden voor het proces rondom de doorgevoerde veranderingen om te voorkomen dat deze verwateren en dat medewerkers terug in het oude bekende vervallen. Dit noopt tot formele structurele evaluatiemomenten waarbij open communicatie een voorwaarde is. Permanent evalueren houdt in dat men deze formele evaluatiemomenten gedurende lange tijd dient vol te houden. Door permanent te evalueren blijft de aandacht van de betrokkenen bij het voortdurend meten en verbeteren en wordt er een klimaat van dynamiek binnen een lerende organisatie gecreëerd.²⁸



²⁸ <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/15512-verandering-van-de-organisatiecultuur.html>

Hoofdstuk zes: PILOT

Het implementeren van Het Nieuwe Werken in een organisatie behoort tot het meest complexe, intentionele type veranderproces. Het invoeren van Het Nieuwe Werken is geen spontaan veranderproces, maar een bewuste keuze. Omdat het zowel de harde kanten – huisvesting, ICT – als de zachte kanten – organisatie, mens – integraal aanpakt, is het een bijzonder complex en ingrijpend veranderproces. Zoiets wordt alleen maar ingezet als het ‘hoofd’ van de organisatie – de Raad van Bestuur, het managementteam, de directie, de directeur grootaandeelhouder – er helemaal achter staat.

Het houden van een pilot binnen het bedrijfsbureau

Waarom een pilot?

Om meer inzicht te krijgen in wat deze visie in de praktijk van het gerechtshof betekent, is het van belang om in 2011 een pilot te starten, binnen het bedrijfsbureau.

Samen met (een vertegenwoordiging van) de medewerkers van het bedrijfsbureau en een groep specialisten wordt de visie verder uitgewerkt in een concept.

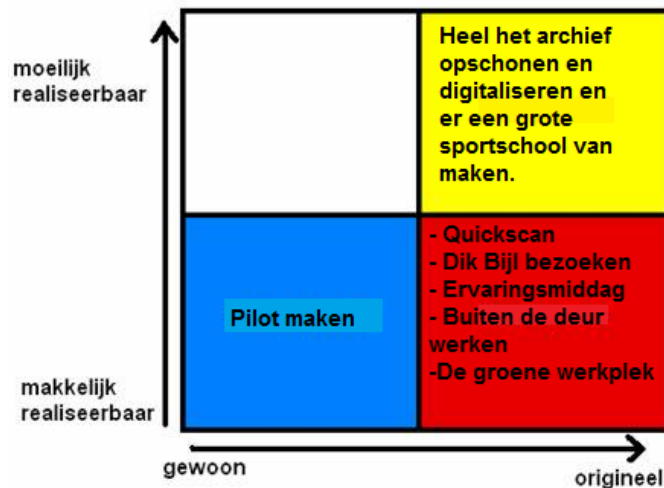
Alle medewerkers van het bedrijfsbureau worden ruimschoots van informatie voorzien over het verloop van de ontwikkeling van het concept en de pilot. Het management en de medewerkers binnen de pilot zullen intensief betrokken moeten worden in dit veranderingsproces. In deze pilot krijg je antwoord op de volgende zaken:

- Waar staat de afdeling met betrekking tot het nieuwe werken nu?
- Spreekt het nieuwe concept de medewerkers aan?
- Wat doe je met de medewerkers die het niet aanspreekt.
- Welke type werkplekken passen bij het bedrijfsbureau
- Hoe laat je het nieuwe werken leven bij de medewerkers?
- Op welke risico's kan het bedrijfsbureau stuiten?
- Hoe kan de groene werkplek geïntroduceerd worden?

Randvoorwaarden

- Binnen de financiële kaders. (nog nader vast te stellen)
- Binnen de kaders van de actuele (Europees aanbestede) contracten
- Binnen de kaders van de technische mogelijkheden van het ICTRO.
- Binnen de kaders (arbo) wet- en regelgeving.
- Er zal ruimte gevonden moeten worden waar de pilotgroep tijdelijk gehuisvest kan wordengedurende de pilot.

COCD-box



Het bedrijfsbureau aan de slag

Waar staat de afdeling nu?

Het Nieuwe Werken zet de medewerker centraal en gaat vervolgens bekijken wat die medewerker allemaal nodig heeft om zijn werk goed of nog beter te kunnen doen. Dat kan gaan om een betere fysieke werkplek, een aantal ICT-hulp- middelen, een andere organisatie en aansturing van het werk, minder regels en procedures, een beter begrip van de missie en ambitie van het bedrijf, een inspirerende bedrijfscultuur, een leider als boegbeeld, een coachende manager of een opleidingsplan.²⁹

²⁹ Aan de slag met het nieuwe werken, Dik Bijl, 2009, tweede druk

We beginnen met het afnemen van een vragenlijst. Deze vragenlijst geeft straks inzicht of de medewerker en de afdeling toe is aan het nieuwe werken. Het is de bedoeling dat alle medewerkers van het bedrijfsbureau deze vragenlijst invullen. Resultaat is een goed beeld waar de afdeling staat en tegelijkertijd het beeld van al je medewerkers.

1. Quick scan flexibel werken

Naar aanleiding van deze test bepaalt het bedrijfsbureau zijn beginpunt betreffende het nieuwe werken.

1. Onze organisatie heeft een heldere visie over flexibel werken die gedragen wordt door directie en management.
2. Binnen onze organisatie kunnen medewerkers gebruik maken van flexibele werkvormen zoals thuiswerken en flexibele werktijden.
3. Onze organisatie ziet flexibel werken als een logische werkstijl die past bij de huidige kenniseconomie.
4. Het kader en de spelregels voor flexibel werken zijn voor medewerkers en leidinggevendenden volledig duidelijk.
5. Ons kantoor is ingericht als 'werk- en ontmoetingspunt' met verschillende werkplekken voor verschillende activiteiten (zoals concentratietaken, overleg, etc.).
6. De directie van onze organisatie ziet flexibel werken als belangrijke hedendaagse manier van werken en handelt hier ook naar.

7. Leidinggevenden in onze organisatie sturen primair op resultaten en niet op aanwezigheid van medewerkers.
8. Individuele afspraken over flexibel werken kunnen in onze organisatie binnen de teams gemaakt worden (of tussen de leidinggevende en de medewerker), zolang deze afspraken binnen de visie en het kader van flexibel werken passen dat organisatiebreed is opgesteld.
9. Voor alle medewerkers zijn op hun werk afgestemde ICT-middelen beschikbaar, zodat ze overal en altijd veilig kunnen beschikken over de informatie die nodig is om het werk efficiënt en effectief te kunnen uitvoeren.
10. Flexibel werken heeft geen negatief effect op de carrière binnen onze organisatie.
11. Leidinggevenden in onze organisatie zijn getraind in resultaatgericht leidinggeven binnen flexibel werken.
12. Onze organisatie ziet flexibel werken als een nieuwe manier van werken die bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen (zoals productiviteit, aantrekken talentvolle medewerkers, klant- en medewerkertevredenheid, etc.).
13. Leidinggevenden binnen onze organisatie stimuleren de sociale cohesie tussen medewerkers.
14. Binnen onze organisatie heerst een open sfeer; informatie, kennis en contacten worden gemakkelijk gedeeld.

15. Ons management geeft zelf het goede voorbeeld in resultaatgericht werken, onafhankelijk van tijd en plaats.
16. Onze organisatie is bezig met (de invoering van) flexibel werken; hierbij wordt een integrale aanpak gevolgd waarbij zowel HR, ICT als Facilities zijn betrokken.
17. Om flexibel werken succesvol te laten verlopen, besteedt onze organisatie ruim aandacht aan veranderingen in cultuur en managementstijl naast het beschikbaar hebben van de juiste ICT en goede werkplekken.
18. In onze kantoren worden de werkplekken optimaal benut; er is een goede balans in het aanbod van en de behoefte aan werk- en ontmoetingsplekken (aantal, type).
19. Onze medewerkers kunnen hun woon-werk verkeer en werk-werk verkeer tot een minimum beperken door gebruik te maken van de mogelijkheden van flexibel werken.
20. Onze organisatie kan snel multidisciplinaire en flexibele teams samenstellen die effectief samenwerken.

Uitslag

0 tot 6 keer ja

In uw organisatie is flexibel werken nog niet of nauwelijks geïmplementeerd. Een eerste belangrijke stap naar verbetering is de erkenning dat 'werk' enorm verandert en onze manier van werken daardoor logischerwijs ook. Een goed uitgangspunt is het opstellen van een duidelijke visie: wat vragen uw klanten in de toekomst van uw organisatie? Dit belangrijke startpunt maakt de toegevoegde waarde van flexibel werken voor uw organisatie duidelijk. Hopelijk biedt deze website u hiervoor inspiratie en ideeën. Als u wilt, kunt u hierover ook eens van gedachten wisselen met één van onze experts.

7 tot 14 keer ja

Uw organisatie is redelijk bekend met flexibel werken. U bent echter nog niet in het vierde stadium van het flexibiliteitspectrum. Hierin wordt flexibel werken in een resultaatgedreven cultuur ingezet als managementinstrument om de organisatiedoelstellingen te behalen. Flexibel werken is hierbij echt een nieuwe manier van werken geworden en zit in de genen van de organisatie. U bent zeker op de goede weg, maar flexibel werken biedt méér kansen en mogelijkheden. Op deze website vindt u best practices en andere inspiraties hoe u de volgende stappen kunt zetten. Een gesprek met één van onze experts hierover, is vanzelfsprekend mogelijk.

14 tot 20 keer ja

Uw organisatie is één van de koplopers in Nederland betreffende flexibel werken. Zoals u ongetwijfeld weet, is flexibel werken een continu proces, waar steeds vernieuwing in werkstijl nodig is.³⁰

³⁰ <http://www.flexibelwerken.nl/nl/test>

Spreekt het nieuwe concept de medewerkers aan?

De mening van de medewerkers binnen de afdeling bedrijfsvoering zal zeer belangrijk zijn. Het is daarom van belang om de mening van deze medewerkers te betrekken bij de invoering van het nieuwe werken. Tevreden medewerkers binnen de afdeling bedrijfsvoering zorgen voor een goede sfeer, wat belangrijk is bij het tot stand komen van de pilot. Om een beeld te krijgen van de gedachten die de medewerkers hebben over de aangereikte ideeën heb ik de medewerkers alle ideeën voorgelegd. Hieronder de uitwerking daarvan.

"Het nieuwe werken sluit aan bij de moderne mens met zijn of haar eigen verantwoordelijkheden en behoefte om die ook zelf in te vullen. Als je weet wat er van je wordt verwacht, realiseer je dat los van de vraag wanneer en waar". -Directeur bedrijfsbureau, Bart Otte-

Ruimtebesparing binnen het bedrijfsbureau lijkt haalbaar. De winst kan vooral gemaakt worden op de kamers met een vergaderfaciliteit en degene die nu alleen werken in een kamer.

Aandachtspunten:

- Een drukke werkomgeving wordt door de secretaressen niet als prettig ervaren.

De gedachten over **flexibele werkplekken** zijn erg positief. Een pilot zou een goede eerste start zijn. Echter komen er wel drie duidelijke aandachtspunten naar voren;

- De cultuur van de organisatie (weinig veranderingsgezindheid)
- Wat gebeurt er met mijn spullen als ik geen vaste werkplek meer heb?

- Vaak moeten dossiers benuttigd worden, hoe moet dit als ik geen vaste plek meer heb?

Over het **thuiswerken** binnen de ondersteuning wordt sceptisch tegenaan gekeken. Binnen de Rechterlijke macht is er al een mogelijkheid om thuis te werken, bijvoorbeeld om hier zaken voor te bereiden. Voor de ondersteuning is dit moeilijk. Als iemand een leidinggevende functie heeft dan wordt het primaire proces en de binding met collega's minder. Tevens is het voor de secretaresses momenteel uitgesloten.

Een **loungeruimte** op de plek van de bibliotheek zou prima passen, echter gaat het hier om een enorm project. Er zou gepeild moeten worden naar de behoeften van e-reading en het feit dat er binnen de werkplek geen plek meer is om een ouderwets boek te lezen. Daarnaast kan er ook gekeken worden om de bibliotheek kleiner te maken en zo een extra ruimte te creëren. Echter een loungeruimte op een andere plek is wel een realistischer uit te voeren idee. Zo zou er bijvoorbeeld op iedere gang een loungeruimte kunnen komen. De vraag die bij de medewerkers van het bedrijfsbureau speelt is in hoeverre deze ruimte benuttigd gaat worden.

Over het algemeen wordt er op een **sportfaciliteit** binnen het hof positief gereageerd. Dergelijke activiteiten hoeven nu niet meer buiten de deur aangeboden worden. Mensen hebben nu de mogelijkheid om in hun pauze ook stoom uit te blazen. Echter moet er wel op de tijd gelet worden en het is de vraag of mensen na werktijd deze tijd inhalen. Het idee dat er binnen het hof een sportruimte is doet vaak al veel voor de beleving van

de medewerkers, maar of er voldoende animo zal zijn is de vraag.

Alle medewerkers van het bedrijfsbureau zijn het erover eens dat de **archiefruimte** veel te veel ruimte in beslag neemt. Echter deze ruimte digitaliseren is een enorm groot project wat veel gaat kosten. Er wordt al jaren gesproken over het aanpakken van deze ruimte. De directeur van het bedrijfsbureau geeft aan dat hier al aan gewerkt wordt. Dit geldt ook voor het **digitaliseren van de bibliotheek**.

Het merendeel van de medewerkers is een voorstander van e-reading of tenminste een deel ervan om zo weer ruimte te besparen en met de tijd mee te gaan.

Het **digitaal inloggen** is al in een ver stadium. Nadat het nu lopende programma "Toekomst gerechtelijke- ICT voorziening" klaar is, kan iedere rechtspraakmedewerker op elke rechtspraakwerkplek inloggen. Zo kunnen zij bij al hun bestanden en deze ook overal uitprinten.

Met de **groene werkplek** bedoel ik een gezonde werkomgeving met veel planten voor extra zuurstof en veel licht voor een open en prettige ruimte. Hier wordt door alle medewerkers van het bedrijfsbureau positief op gereageerd. De enige vraag die er bij komt kijken is wie al de planten verzorgd zodat ze niet dood gaan.

Bezuinigen op papier moet volgens alle medewerkers beter kunnen. Voor een overheidsinstantie vinden de medewerkers, dat er te weinig aan gedaan wordt. Volgens de directeur bedrijfsbureau zijn Multi Functional Copiers al een hele grote besparing. Deze komen in de plaats voor

de huidige netwerk- en desktopprinters. Ook gaat er aandacht besteedt worden aan de noodzaak van printen en het stimuleren van meer dubbelzijdig printen.

Het **digitaliseren van processtukken** is een goed en noodzakelijk plan waar aan gewerkt wordt.

Digitale toegankelijkheid en digitaal procederen is een speerpunt van de rechtspraak.

De komende jaren zal veilig elektronisch berichtenverkeer met professionele partijen worden ingevoerd. Waar dit op een voor de burger op eenvoudig te hanteren wijze kan, wordt ook het digitaal aanbrengen van zaken voor burgers mogelijk gemaakt. Via de elektronische rol die thans wordt ingevoerd kunnen procesvertegenwoordigers de voortgang van hun zaken volgen. Deze faciliteit zal opengesteld worden voor partijen zelf. Het schriftelijke dossier wordt geleidelijk vervangen door een digitaal dossier, dat ook toegankelijk wordt voor procespartijen. Partijen kunnen dan in meer detail de voortgang van hun zaak volgen en op termijn kennis nemen van relevante documenten.

Uniforme werkprocessen standaardiseren is al een jarenlang gekoesterde ambitie. Onder druk van IT-projecten komt het er steeds meer van. Over een niet al te lange tijd hebben alle gerechten een volledige gestandaardiseerde "hardware" en "software".

Wat is nog meer belangrijk?

De pilot dient als een hulpmiddel zodat het bedrijfsbureau een start kan maken met de lancering van het nieuwe werken. Daarbij is ook van belang dat de medewerkers ervaren hoe het is om buiten hun werkplek te werken.

Wat doe je met de medewerkers die het niet aanspreekt?

Visie volgens "dik Bijl"

Dik Bijl (1957) noemt zichzelf ambassadeur van Het Nieuwe Werken. Als van origine arbeids- en organisatiepsycholoog heeft hij ruim 20 jaar gebivakkeerd in het domein van de ICT, waarvan de laatste 7 jaar bij Microsoft. Sinds 1 september 2009 werkt hij als onafhankelijk spreker, schrijver, onderzoeker, docent, begeleider en adviseur op het multidisciplinaire vakgebied Het Nieuwe Werken. In 2007 publiceerde hij zijn eerste boek over Het Nieuwe Werken en van dat moment af is hij gepassioneerd geraakt voor het snijvlak van mens, werk en organisatie. De mens is een actief wezen dat verlangt om waarde toe te voegen, gewaardeerd te worden en zichzelf te ontplooiën. In het werk kan de mens zijn bestemming vinden, zijn potentieel bereiken en daarmee maximaal waarde toevoegen. Als mensen dat gaan vinden en toepassen in hun werk, wordt de organisatie daar ook beter van. Maar dat vereist wel dat die organisatie zijn medewerkers daarvoor de ruimte, de ondersteuning en de middelen ten dienste stelt. Dik beschouwt het als zijn eigen bestemming en potentieel om mensen en organisaties daarvan te overtuigen en ze daarin te coachen.

Om te beginnen dat de blokkade van wederzijds wantrouwen wordt weggenomen. Dat lukt alleen als de mentaliteit van de manager en medewerker verandert, met andere woorden als beiden vernieuwd worden in hun denken: van industrieel denken naar postindustriële denken en van wederzijds wantrouwen naar wederzijds vertrouwen.

Daarna is er mentaal ruimte voor de volgende fase, namelijk dat de medewerker ondernemer wordt en de manager coach. Van wantrouwen naar vertrouwen. Een bekende uitspraak is dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat. Het winnen van vertrouwen is een precaire zaak en moet zorgvuldig aangepakt worden.

Het eerste initiatief ligt hier bij de manager. De manager moet beginnen met vertrouwen & loslaten: hij is de baas en hij is verantwoordelijk. De manager moet zichzelf wapenen tegen de angst, de onzekerheid en het diep ver- ankerde wantrouwen. Dat kan hij alleen maar doen als hij ervan overtuigd is dat het hem uiteindelijk meer gaat opleveren dan dat het hem kost. Als de manager het alleen doet omdat het 'moet', werkt het niet. Hij gelooft er in dat geval zelf niet echt in en dat valt onmiddellijk op bij zijn medewerkers; en het vertrouwen 'gaat te paard'. Ook zal de onwillige manager bij de eerste de beste tegenvaller meteen terugvallen op zijn vertrouwde command & control gedrag. Vertrouwen & loslaten moet dus vrijwillig zijn en van binnenuit komen. Dat kan door de manager te overtuigen, te trainen of door hem gewoon te laten zien dat het werkt; bijvoorbeeld omdat zijn collega-managers die er makkelijker mee omgaan succesvol blijken te zijn.

Als de manager vertrouwt & loslaat, krijgt de medewerker automatisch meer vrijheid & verantwoordelijkheid toegeschoven. Net zo goed als de manager moeite kan hebben met vertrouwen & loslaten, kan de medewerker moeite hebben met de extra vrijheid & verantwoordelijkheid. Stel dat de medewerker nu een dag in de week mag thuiswerken. Je ziet dan dat de medewerker zich in het diepe gegoooid voelt en niet goed weet wat hij

moet doen. Weet hij het na voor- loop van tijd wel, dan zie je vaak een neiging tot overcompensatie. Hij gaat extra hard en lang werken om maar aan zijn collega's en manager te laten zien dat hij echt aan het werk is; vaak ook om zijn eigen schuld- gevoel te bestrijden. Raakt hij gewend en werkt hij vaker en langer van huis uit dan begint hij de sociale binding te missen met zijn werk. Dat zijn allemaal voorbeelden van wat ik de opstartproblemen en bijwerkingen van Het Nieuwe Werken noem. Ik behandel ze verder in het volgende hoofdstuk en geef ook aan wat je ertegen kunt doen.

De watervrees van zowel de manager in het vertrouwen & loslaten als de medewerker in het omgaan met vrijheid & verantwoordelijkheid kan bestreden worden door de eerder genoemde resultaatafspraak in te zetten. Dat geeft houvast aan zowel de manager als de medewerker. Voorwaarde is wel dat de resultaatafspraak echt wederzijds is overeengekomen en dat de medewerker zich gebonden voelt aan de resultaatafspraak. Organisaties die Het Nieuwe Werken invoeren geven vaak trainingen aan medewerkers om zich als gelijkwaardige partner te leren opstellen in het vaststellen van de resultaatafspraak met hun manager. Een manager die een resultaatafspraak doordrukt, kweekt een ineffectieve medewerker. Maar als het wel goed geregeld wordt, werkt het middel uitermate pro- baat. De medewerker heeft houvast omdat het nu duidelijk is wat er van hem gevraagd wordt. De manager heeft houvast aan een veel effectiever sturingsinstrument dan het industriële sturen en controleren op fysieke aanwezigheid.

Als beiden tevreden zijn over de afspraak en het daaruit volgende resultaat, dan worden ook beiden

bevestigd in het feit dat ze op de goedeweg zijn. Het wederzijds vertrouwen neemt daardoor toe. De manager kan de teugels nog wat verder laten vieren en de medewerker kan leren omgaan met nog wat meer vrijheid. Als het goed is zonder schuldgevoel. Een mooie lakmoesproef voor de medewerker die een fulltime baan heeft en meer vrijheid krijgt, is dit: ga eens op een doordeweekse ochtend winkelen of sporten en kijk hoe het met je schuldgevoel gaat. Kijk je schichtig om je heen om te zien of je geen collega treft of beheers je de situatie en denk je: het gaat toch alleen om het resultaat, niet om wanneer ik werk.³¹

Neem contact op met de “ambtenaar van het nieuwe werken” en u kunt het volgende verwachten;

Presentaties

Op congressen en seminars maar ook 'op maat' bij organisaties in huis introduceert Dik Bijl Het Nieuwe Werken en laat zien hoe organisaties ermee aan de slag kunnen. 'Op maat' wil zeggen dat hij de presentatie toesnijdt op de specifieke behoeften en de context van de organisatie.

Workshops

Een workshop is een presentatie plus een interactief onderdeel waarbij deelnemers met elkaar in discussie gaan over Het Nieuwe Werken aan de hand van (vraag)stellingen. Deze discussie wordt ingeleid, gemodereerd en samengevat. Na afloop hebben de deelnemers een duidelijker beeld van Het Nieuwe Werken en waar hun organisatie en zichzelf staan.

³¹ Aan de slag met het nieuwe werken, Dik Bijl, 2009, tweede druk

Advies en Coaching

Hoe starten organisaties met Het Nieuwe Werken? Wat wordt de visie en ambitie van de organisatie? Welke veranderaanpak werkt het beste? Hoe komt men van ambitie tot daadwerkelijke verandering? Dik adviseert en coacht organisaties bij het nemen van beslissingen inzake Het Nieuwe Werken. Hij gelooft dat organisaties Het Nieuwe Werken zelf moeten oppakken en aansturen. Maar zij hebben wel advies en coaching nodig om te leren wat de principes van Het Nieuwe Werken zijn en hoe je het moet invoeren.

Dik maakt daarbij gebruik van zijn uitgebreide netwerk van organisaties die zelf Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd als van organisaties die specifieke kennis en expertise aanbieden om Het Nieuwe Werken te helpen invoeren.

Zo Neemt u contact op met Dik Bijl;

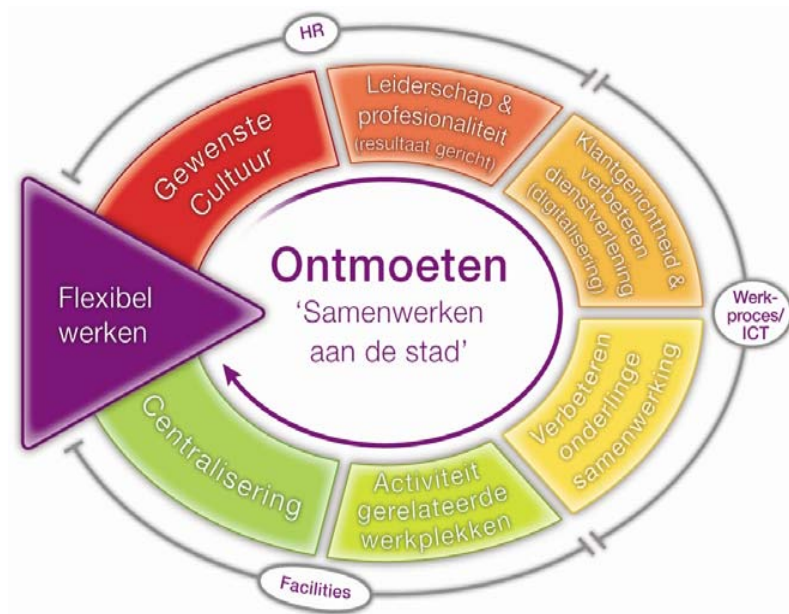
Email: dik.bijl@nieuw-werken.nl

Mobiel: +31 (6) 393 60 316

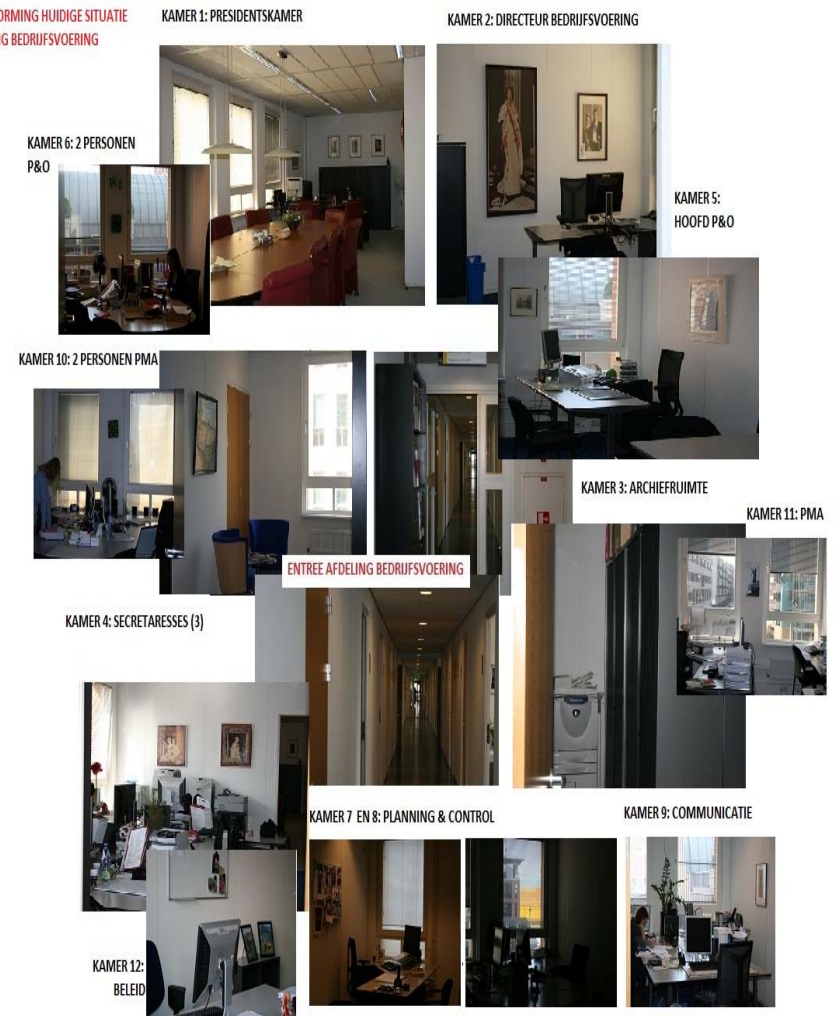
LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/dikbijl>

Welke type werkplekken passen bij het bedrijfsbureau?

Laten we eerst de volgende collage bekijken. Deze collage geeft de huidige situatie van het bedrijfsbureau weer. Wat kan er veranderd worden? Er kan bespaard worden op ruimte. Daarnaast kan er gekeken worden hoe we naar aanleiding van de besparing van ruimte, een ruimte kunnen creëren om flexibele werkplekken in te voeren.



BEELDVORMING HUIDIGE SITUATIE AFDELING BEDRIJFSVOERING



Op basis van de huidige situatie is te zien dat kamers voorzien zijn van één werkplek. Organiseer met de afdeling bedrijfsbureau een brainstormmiddag over de herindeling van de kamers. Stel van te voren je doel vast, hiermee bedoel ik kijk op een realistische manier hoeveel ruimte er daadwerkelijk bespaard kan worden.

Aandachtspunten bij een flexibele werkomgeving

Door de medewerkers van het hof te betrekken bij het ontwerpen van een flexibele inrichting van het kantoor, zorgt met ervoor dat deze inrichting optimaal aansluit op de huidige, maar ook de toekomstige manier van werken. Het wordt echter een kantoor van de medewerkers.

Een flexibele werkomgeving eist een hele verandering voor het gerechtshof. Het is van belang dat er besloten wordt welke activiteiten men er op kantoor wil uitvoeren. Daarnaast is het belangrijk om te bepalen welke cultuur het gerechtshof wil nastreven. Een open werkruimte bijvoorbeeld, zorgt voor open bedrijfscultuur. Het is belangrijk om per functie te bepalen uit welke activiteiten het werk bestaat. Het doel hiervan zou zijn om te bepalen welke activiteiten er allemaal binnen het gerechtshof worden uitgevoerd. Tevens moet er worden nagedacht welke activiteiten er op kantoor, maar ook thuis plaats vinden. Het kantoor heeft als belangrijkste functie dat het een ontmoetingsplaats is waar mensen kunnen samenwerken, overleggen en brainstormen.

Vervolgens moet worden bepaald hoeveel werkplekken er nodig zijn. Het doel hiervan is om de beschikbare vierkante meters zo efficiënt mogelijk in

te delen. Het is belangrijk dat het gerechtshof nadenkt met haar medewerkers over hoe de werkplekken eruit moeten zien. Het doel blijft natuurlijk dat de medewerkers de activiteiten op kantoor optimaal ondersteunen.

Nadelen flexibele werkplekken

- Gebrek aan privacy

Door de meer open indeling kan ook de privacy wat meer verdwijnen. Vooral als er vaak contact is met collega's onderling is dit een probleem. Er zullen daarom aparte ruimte ter beschikking moeten worden gesteld om te kunnen overleggen.

- Minder persoonlijk

Omdat je iedere dag ergens anders zit, kan de werknemer niet van zijn werkplek echt zijn werkplek maken. Sommige medewerkers hechten aan hun vaste werkplek. Nu zal het uitgebreid inrichten van de werkplek niet meer kunnen.

- ICT afhankelijk

Er moet gezorgd worden dat iedereen overal kan inloggen en dat de software goed werkt. Een goede ict-omgeving die vlot en foutloos werkt, is dus van belang.³²

³² <http://www.mkb servicedesk.nl/755/wat-flexibele-werkplek.htm>

*Hoe kunnen we het nieuwe werken laten leven
onder de medewerkers van het bedrijfsbureau?
Ervaringsmiddag bij Interpolis*

Bent u nieuwsgierig naar de bijzondere manier van werken van Interpolis?

Het is mogelijk om op werkdagen ons kantoor in Tilburg van binnen te bekijken. Er zijn wekelijks rondleidingen. Deze rondleidingen zijn voor onze zakelijke relaties (dus niet voor particulieren). In periodes dat het minder druk is geven we ook rondleidingen aan personen/ groepen die vanwege beroep geïnteresseerd zijn in onze kijk op werken. Ook delen wij graag onze ervaring en kennis met mensen die bezig zijn hun manier van werken te vernieuwen.

De rondleiding duurt ongeveer anderhalf uur. Na ontvangst met koffie starten we met een korte uitleg over onze bijzondere manier van werken. Daarna bezoeken we een kantooretage en de kantoorvleugel waarin de kantoort functies werken, ontmoeten en ontspannen gecombineerd zijn. De rondleidingen worden gegeven door medewerkers van Interpolis. Zij laten niet alleen het gebouw zien, maar zij zorgen er ook voor dat de bezoeker ervaart wat onze manier van werken inhoudt. De

belangstelling voor deze rondleidingen is groot. Daarom vragen wij u bij het invullen van het aanvraagformulier twee data te vermelden wanneer u zou willen komen. Wij doen ons uiterste best u op één van de door u aangegeven data te ontvangen. Vanwege grote belangstelling dient u er rekening mee te houden dat er tussen de datum van uw aanvraag en het bezoek zeker zes weken moeten zitten.

Uit ervaring weten we dat het meestal groepen zijn die zich voor een rondleiding aanmelden. Maar als u alleen bent, dan bent u natuurlijk ook welkom. Wij kijken wel of we meer individuele bezoekers op hetzelfde tijdstip kunnen rondleiden.

Inschrijven kan via deze link;
<https://www.interpolis.nl/fulfillment/rondleiding.aspx>

Wat kan het bedrijfsbureau nog meer ondernemen om het nieuwe werken te laten leven?

- Organiseer een dag buiten kantoor werken
- Maak van een bespreking een lunchbespreking buiten kantoor
- Maak een sportieve wandeling.

Op welke risico's kan het bedrijfsbureau stuiten?

Dik Bijl beschrijft de belangrijkste risico's/ bijwerkingen die naar aanleiding van zijn geschreven boek naar voren komen;

Risico 1: Verzakelijking. 'Het maken van en sturen op resultaatafspraken leidt tot een verzakelijking van het werken'. Deze zorg heeft alles te maken met hoe er tegen resultaatafspraken en de meting daarvan wordt aangekeken. Een goede resultaatafspraak kent zowel 'harde', objectief meetbare onderdelen zoals omzet, aantal afgesloten polissen, aantal klachten enzovoort als ook meer zachte factoren die vooral als feedback in de meting terugkomen. Het meten van de klanttevredenheid is daarvan een voorbeeld. Het tweede punt betreft de bespreking van die meting. Het alleen per e-mail sturen van een spreadsheetje met de maandscore zou inderdaad een onwelkome verzakelijking zijn. Een coachende manager echter gaat altijd het gesprek aan en bespreekt niet alleen de resultaten maar ook hoe die tot stand zijn gekomen.

Risico 2: Solistisch gedrag. 'Als iedereen aangestuurd wordt op resultaatafspraken bestaat een organisatie alleen nog maar uit een stel zzp'ers; iedereen werkt voor zichzelf'. Dat kan kloppen als de resultaatafspraak alleen maar bestaat uit

individuele doelstellingen. Dat is relatief eenvoudig te voorkomen door in de resultaatafspraken ook afspraken op groeps-, afdelings- of zelfs organisatieniveau mee te nemen. Daardoor worden medewerkers gestimuleerd om meer en beter met elkaar samen te werken.

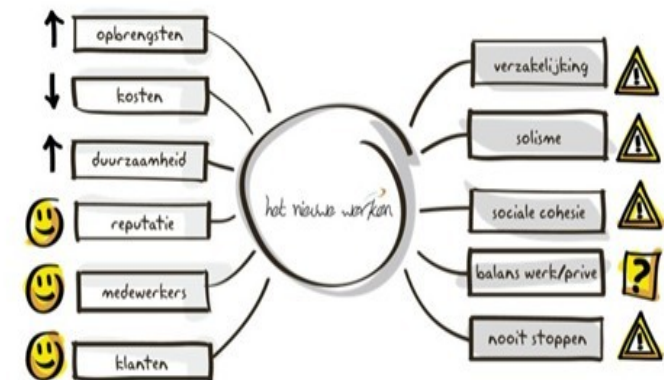
Risico 3: De sociale cohesie gaat verloren. 'Als iedereen maar kan werken waar en wanneer hij wil komt er niemand meer op kantoor en gaat het wij-gevoel verloren'. Dit is een terechte zorg en hangt ook enigszins samen met het vorige punt. In deel 2 zien we dat organisaties, managers en medewerkers hier soms echt mee worstelen. Maar die bijwerking is mijns inziens betrekkelijk eenvoudig te behandelen. We hebben in hoofdstuk 3 gezien dat het omvormen van het kantoor van administratieve fabriek tot aantrekkelijke ontmoetingsplaats helpt bij het 'lok-ken' van medewerkers naar kantoor. Verder kun je met elkaar een fysiek of sociaal minimum afspreken: hoe vaak hebben wij het nodig om el-kaar fysiek te ontmoeten? Dat minimum zal verschillen per organisatie en per afdeling: voor de een is dat tweemaal per week een hele dag en voor de ander maandelijks een ochtend. Een kwestie van uitproberen en waar nodig aanpassen. Je kunt ook een stap verder gaan door heel nadrukkelijk – bijna overdreven – het 'wij-gevoel' te adresseren. Ik geef twee voorbeelden. Het eerste is het oprekken van de periodieke afdelingsvergadering waarbij je dan in die extra tijd heel expliciet aandacht besteedt aan het sociale aspect door met elkaar te gaan lunchen, borrelen, dineren of een 'fun' activiteit te organiseren. Het andere voorbeeld is het bedenken van thema's die voor de organisatie wel heel belangrijk maar niet urgent zijn en die door de medewerkers te laten uitwerken. Bijvoorbeeld: 'Hoe

ziet onze organisatie er over 3 jaar uit gezien de huidige economische ontwikkelingen?' Medewerkers gaan daarbij met elkaar aan de slag over hun eigen werk en hun eigen toekomst. Ze raken even los van de dagelijkse beslommeringen. Uiteraard moet zoiets worden meegenomen in de resultaatafspraken en moet er ook tijd voor worden ingeruimd.

Risico 4: Geen scheiding tussen werk en privé. 'Als mensen thuis gaan werken dan vervaagt de scheiding tussen werk en privé; en dat is niet goed.' De constatering dat de scheiding tussen werk en privé vervaagt bij Het Nieuwe Werken kan ik helemaal onderschrijven. Ja, dat is meestal het geval. De conclusie dat die vervaging niet goed zou zijn, wil ik tegenspreken. Veel mensen vinden het juist heel prettig dat ze werk en privé dankzij Het Nieuwe Werken veel beter kunnen combineren. In hoofdstuk 1 vertelde ik al dat de strikte scheiding tussen werk en privé juist iets is van de afgelopen 200 jaar en dat we voor die tijd duizenden jaren lang niet naar het werk gingen maar aan het werk. Dat komt nu weer terug. Is het niet heerlijk om op donderdagochtend nieuwe schoenen te kopen als het rustig is en de verkoper alle tijd voor jou heeft? Om thuis te zijn als je kind uit school komt en zijn verhaal kwijt wil? Of op woensdagmiddag met 6 tot 8-jarige toekomstige 'profs' op het veld te staan om ze de beginselen van het voetbalspel bij te brengen? Dat werk doe je dan wel op een ander moment, bijvoorbeeld 's avonds of in het weekend. Als het maar op tijd afkomt en van goede kwaliteit is.

Risico 5: Mensen stoppen niet meer met werken. 'Als mensen thuis altijd en overal kunnen werken, dan stoppen ze er niet meer mee.' Van alle bijwerkingen is deze het lastigst te behandelen. Mensen voelen intrinsiek de noodzaak om iets af te

ronden, voordat ze stoppen met een activiteit. Dat geldt helemaal als ze zich sterk betrokken voelen bij hun werk. Die betrokkenheid is juist wat we met Het Nieuwe Werken willen vergroten. Maar werk is er altijd, ook in het weekend en zelfs als je al maatregelen tegen je eigen gedrag hebt genomen.³³



'A picture tells a thousand words'; in dit geval zelfs letterlijk 5000 woorden. Het plaatje geeft de voordelen (links) en bijwerkingen (rechts) van Het Nieuwe Werken met een enkel beeld weer.

³³ Aan de slag met het nieuwe werken, Dik Bijl, 2009, tweede druk

De groene werkplek

Hoe kan de groene werkplek geïntroduceerd worden?

Met slim vernieuwen is een wereld te winnen; maatschappelijk verantwoord ondernemen. Duurzaamheid moet uitgroeien tot een integraal, inspirerend onderdeel van de bedrijfsvoeringstrategie en identiteit van de ministeries: in beleid, uitvoering en gedrag van medewerkers.



Mensen die zich thuis voelen op hun werk, werken met meer plezier en zijn minder vaak ziek. Ze zijn beter in staat met stressvolle situaties om te gaan. Ook ligt hun productiviteit hoger. Zowel werknemers als werkgevers hebben baat bij een prettige, veilige en gezonde werkplek.



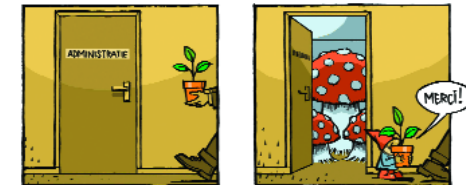
Een groene werkplek in zeven stappen

De gezondheidseffecten van planten op de werkplek zijn bij veel werkgevers nog niet bekend. Maak P&O, directie en management duidelijk wat het belang is van planten op de werkplek en verwerf instemming voor het invoeren van een groenbeleid. Informatiemateriaal kunt u vinden op www.healthygreenatwork.org.

Schep draagvlak: Ontwikkel draagvlak voor een groenbeleid binnen alle geledingen van de organisatie. Stel bijvoorbeeld een werkgroep samen met werknemers die geïnteresseerd zijn in het onderwerp en inventariseer of er op dit vlak al initiatieven gaande zijn. Gebruik ook bestaande overlegvormen om het onderwerp structureel onder de aandacht van de werknemers te brengen. Wanneer bestaande communicatiemiddelen in de organisatie niet voldoen, ontwikkel dan nieuwe.

Analyseer: Analyseer de bestaande gezondheidsklachten en ga na of planten positieve invloed kunnen hebben op deze klachten. Hoe krijgt het hof inzicht? Naast gebruik van RI&E of PAGO kan het hof (bijvoorbeeld via intranet) onderzoeken welke wensen medewerkers hebben rond groen op het werk. Inventariseer ook het aantal 'gezonde' planten dat al in de organisatie aanwezig is.

SCHIMMELS OP KANTOOR? EEN PLANTJE HELPT!



Maak een plan: Ontwikkel een plan waarin het hof rekening houdt met het rookbeleid en maatregelen voor werknemers met luchtwegklachten.

Mogelijke activiteiten om een groenbeleid te ondersteunen:

- Voorlichting aan het personeel door een hovenier of bloemist.
- Laat plantencatalogi circuleren onder het personeel.
- Organiseer een cursus plantenverzorging.
- Zorg voor voldoende gezonde planten op de individuele werkplek. Voor elke vorm van vervuiling is er een andere plant die de omgeving weer schoon maakt.
- Maak ook de buitenkant en de entree van uw bedrijf groener.
- Maak het groenbeleid onderdeel van het gezondheids- en milieubeleid.
- Geef vaker een plant cadeau als onderstreping van het 'groene' imago.
- Stel een lijst op met mooie planten die luchtzuiverend werken.
- Denk eens aan een 'Plant privéplan': deelnemers aan het groene bedrijfsbeleid kunnen voordelig planten aanschaffen. Bespreek dit plan met de directie.

Doen: Ga aan de slag met het invoeren van groenbeleid. Zorg voor een opvallende start, bijvoorbeeld door iedereen een plantje te geven. Zorg vervolgens voor regelmatige informatie over de activiteiten. Dat kan via de bestaande communicatiekanalen van het hof.

Evalueer: Zoek uit of het proces goed is verlopen en of het beleid effect heeft. De doelgroep is de belangrijkste graadmeter. Vraag medewerkers bijvoorbeeld wat zij van de activiteiten en maatregelen vinden en hoe het beter kan. Maar ook harde cijfers zijn graadmeters: meet de productiviteit en het ziekteverzuim.

Doorgaan: Stel vast hoeveel gezonde planten er tijdens het project zijn bijgekomen, hoe tevredenheid medewerkers en directie zijn over de activiteiten, wat de kosten en de opbrengsten waren. Ga ook na of de planten goed verzorgd worden en wat de veranderingen in de werkomgeving en de motivatie van het personeel is. Bepaal of de organisatie van het groenproject goed is verlopen en wat eventueel verbeterd kan worden.³⁴

³⁴ <http://www.gezondheidsmanagement.nl>

Actie

Voorgesteld wordt nu al te starten met de voorbereiding van een oplossing voor de lange termijn door

de volgende acties te nemen:

1. Compleet beeld vormen van de mogelijkheden die andere kantoorconcepten bieden;
2. Het daarmee in lijn brengen van de conceptondersteunende faciliteiten (bv op gebied van IT);
3. Hoogstnodige vervangingen zodanig doen dat deze aansluiten op het ontwikkelde concept (bijvoorbeeld kantoormeubilair)
4. Werken aan een gelijkmatigere bezettingsgraad over de week.

Advies

Het bestuur wordt geadviseerd als volgt te besluiten:

1. Akkoord met de inhoud van de pilot
2. Opdracht tot het starten van een onderzoek naar een passend nieuw kantoorconcept in samenwerking met de directie.
3. Op basis van de resultaten van het onderzoek besluiten tot het organiseren van een pilot in 2011.³⁵

³⁵ <http://intro2.rechtspraak.minjus.nl/sites/Rotterdam/Bedrijfsvoering/Facilitair/onsnieuwewerken/Documents/visie%20op%20huisvesting.pdf>

Tips ten behoeve van invoering van Het Nieuwe Werken

Corporate Facility Partners (CFP) is sinds 2005 actief op het gebied van duurzaamheid, huisvesting, kostenreductie en Het Nieuwe Werken. Afgelopen jaar organiseerde CFP het Congres 'Green Buildings 2010' over Het Nieuwe Werken en Energiebesparing. Op basis van eigen ervaring en ervaringen van onder andere succesvolle introducties van Het Nieuwe Werken heeft CFP een document opgesteld met 10 tips ten behoeve van Het Nieuwe Werken. Casestudies van onder andere Ministerie van LNV, Gemeente Dordrecht, de Belastingdienst, SNS Reaal, Rabobank, Microsoft, Interpolis en KPN hebben als inspiratie gediend voor de onderstaande 10 tips. We hopen dat veel organisaties hun voordeel hiermee kunnen doen.³⁶

1. Voer het zelf in

Als organisatie voert u Het Nieuwe Werken zelf in. Het is uw organisatie en nieuwe manier van werken. Door het traject zelf vorm te geven en in te voeren wordt draagvlak gecreëerd en sluit het beter aan bij de doelen van de organisatie. Externe partijen kunnen met name ingezet worden als coach, facilitator en gespecialiseerde expertise (bijvoorbeeld op het gebied van change management, werkplekconcepten en ICT).

³⁶<http://intro2.rechtspraak.minjus.nl/sites/Rotterdam/Bedrijfsvoering/Facilitair/onsnieuwewerken/Artikelen/10%20tips%20voor%20H%20NW.pdf>

2. Meten is weten

Allerlei onderwerpen binnen de organisatie zijn te meten. Wanneer u de invoering van Het Nieuwe Werken baseert op feiten krijgt u een reëel resultaat op een efficiënte manier. U kunt de volgende items meten voordat u aan de slag gaat: Kantoorbezettingsgraad, medewerkerstevredenheid, retentiegraad, ziekteverzuim, praktische werkstijl van de medewerkers, HNW readiness, mentale werkstijl en cultuur van uw organisatie. Zo kunt u Het Nieuwe Werken op basis van feiten invoeren.

3. Bepaal je punt op de horizon

Invoering van Het Nieuwe Werken is geen doel op zich maar een manier om positief bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen. Voor een goede invoering is het belangrijk om duidelijk te hebben welke doelen en ambities de organisatie heeft met Het Nieuwe Werken. Is het met name kostengedreven of wilt u concurrerend blijven op de arbeidsmarkt? Wilt u de verschillende generaties beter samen laten werken of juist meer jong talent aan de organisatie binden? Maak de doelstellingen expliciet zodat iedereen binnen de organisatie weet waar ze het voor doen. Daarnaast dient de directie en het hoger management het traject naar een nieuwe manier van werken volledig en expliciet te steunen. Deze sponsoring is nodig in het begin (uitzetten randvoorwaarden) en tijdens invoering van Het Nieuwe Werken. Tijdens de invoering is dit steuntje in de rug nodig om weerstand van mensen te overwinnen en/of samenwerking tussen de betrokken afdelingen te stimuleren.

4. Geef weerstand een podium

Weerstand tegen Het Nieuwe Werken ontstaat binnen iedere organisatie. Per definitie gaat innovatie

gepaard met mensen die niet minder enthousiast zijn over de toekomstige veranderingen. Het is belangrijk om deze medewerkers hun verhaal te laten doen, naar deze mensen te luisteren en indien mogelijk wat te doen met hun commentaar. Veeg negatief commentaar niet onder het tapijt!

5. Maak je ambassadeurs groot

Binnen iedere organisatie zijn er een aantal voorstanders van Het Nieuwe Werken. Dit zijn vaak mensen die het bij een andere organisatie hebben gezien en enthousiast zijn over de veranderingen. Gebruik deze mensen om ideeën te vormen en anderen mee te krijgen in het proces, enthousiasme werkt aanstekelijk.

6. Plaats de mens centraal

Voor medewerkers en managers is de invoering van Het Nieuwe Werken een grote (cultuur)verandering. Vaste werkkamers kunnen verdwijnen, er wordt op een andere manier leiding gegeven, vaste werktijden komen te vervallen en er wordt gestuurd op resultaten. Managers gaan zich daarnaast steeds meer ontwikkelen als coach. Zorg daarom voor een goede begeleiding, coaching en workshops om deze groep mensen te begeleiden. Stel de mens centraal in het ontwikkelingstraject.

7. Doe het korset van de werktijden uit

Werknemers vinden het heerlijk om zelf hun dagindeling te kunnen bepalen; overdag sporten, 's middags boodschappen doen of op woensdagmiddag tijd doorbrengen met de kinderen. Dit wordt

mede mogelijk gemaakt door het tijd- en plaatsonafhankelijke aspect van Het Nieuwe Werken. Het is mogelijk, maar toch gebeurt het niet altijd. De belangrijkste weerstand die men voelt is een schuldgevoel tegenover collega's en de manier van leidinggeven van de managers. Bespreek daarom veranderingen in werktijden expliciet in de groep en laat afdeling samen bepalen hoe ze dit vorm willen geven.

8. Business case achter de hand

Het Nieuwe Werken levert veel op maar vergt in eerste instantie een investering. Er zijn mensen die zonder business case al 'weten' dat u het moet doen. Noem deze groep gerust de enthousiastelingen.

Voor de mensen die graag het plan van aanpak wat meer onderbouwd willen zien, zorgt u voor een realistische business case. Los van extra productiviteit en een verhoging van de medewerkerstevredenheid levert Het Nieuwe Werken ook besparingen op. Door dit expliciet te formuleren voorkomt u moeilijk situaties tijdens de invoering.

9. ICT voor dummies

De ICT binnen Het Nieuwe Werken moet leuk & simpel worden en (online) samenwerking stimuleren.

Geef de verantwoordelijkheid voor de invoering van ICT middelen aan mensen die verstand hebben van gebruikers. Dit hoeven geen mensen te zijn die specifiek verstand hebben van de techniek erachter. Dit komt de invoering van Het Nieuwe Werken ten goede.

10. Je gaat het pas zien als je het door hebt

Zonder Het Nieuwe Werken ervaren te hebben zijn mensen vaak sceptisch. Zonder deze ervaring is het moeilijk te realiseren wat het precies behelst en welke voordelen deze manier van werken met zich meebrengt. Ga daarom eens kijken bij bedrijven die het al hebben ingevoerd en bespreek met hen de voordelen. Ervaar de nieuwe kantoorconcepten en praat met de mensen die er werken. Zo krijgen ook de mensen die sceptisch zijn een goed beeld van de voordelen die Het Nieuwe Werken met zich meebrengt.

Nawoord

Terugkijkend op de opdracht Vakmanschap Is Meesterschap kan ik zeggen dat ik veel leerervaringen heb opgedaan. Het was een leuke uitdaging om mijn Vakmanschap op de rails te krijgen omdat het een actueel onderwerp is en tevens ook omdat ons afstudeercongres een deel van dit onderwerp bevat.

Achteraf gezien heb ik het als een zeer leuke opdracht ervaren. Dit had grotendeels te maken met de enthousiaste collega's op mijn afdeling en enerzijds en de actualiteit van het onderwerp anderzijds. Doordat het hof en dus ook de afdeling bedrijfsbureau geen ervaring heeft met het nieuwe werken kon ik een vrij speelveld betreden.

Al met al is het een leuke en leerzame uitdaging geweest om door middel van creatief te werken tot een goed product te komen. Ik ben dan ook tevreden over het eindresultaat.



Literatuur

Naslagwerk:

- Creativiteit Hoe? Zo!, Igor Byttebier, Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2002, 7^e druk.
- Aan de slag met het nieuwe werken, Dik Bijl, 2009, tweede druk, Zeewolde, ISBN: 978-94-90528-02-7

Internet:

- Intro, interne website gerechtshoven
- <http://ambtenaar.voordetoekomst.nl/visie-het-nieuwe-werken.pdf>
- <http://www.intellius.nl/voordelen-en-aandachtspunten>
- http://www.kenniscentrumhoreca.nl/Artikel/10-09-04/Generaties_op_de_werkvloer.aspx
- <http://www.babyboomercaretaker.com/Dutch/baby-boomer/generation-z/Generation-Z-Characteristics.html>
- <http://www.interpolis.nl/overinterpolis/interpolisals/bedrijfsprofiel/kijkopwerken/default.aspx>
- www.duurzamebedrijfsvoeringrijk.nl/
- <http://intro2.rechtspraak.minjus.nl/sites/Rottterdam/Bedrijfsvoering/Facilitair/onsnieuwewerken/Artikelen/10%20tips%20voor%20HNW.pdf>
- <http://www.markensteijn.com/verandering.htm>
- <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/15512-verandering-van-de-organisatiecultuur.html>
- <http://www.mkb servicedesk.nl/755/wat-flexibele-werkplek.htm>
- <http://www.gezondheidsmanagement.nl>
- <http://www.flexibelwerken.nl/nl/test>

Documenten:

- Jaarplan 2011 Gerechtshof 's-Hertogenbosch, afdeling bedrijfsvoering
- Memo Het nieuwe werken, Raad voor de Rechtspraak
- Memo Huisvestingbeleid, afdeling bedrijfsvoering
- Formatiebestand bedrijfsbureau
- Folder Het nieuwe werken, gemeente 's-Hertogenbosch
- Visie het nieuwe werken bij het rijk

BIJLAGEN

- **De actualiteit van het onderwerp het nieuwe werken**

binnen de rechtspraak

- **Memo besparen op huisvesting**
- **Overzicht aantal medewerkers bedrijfsbureau**
- **Jaarplan 2011, onderdeel: Het nieuwe werken**

aan	leden MT en Raad
van	Bedrijfsvoering
doorkiesnummer	070 - 361 9798
faxnummer	070 - 361 9843
datum	30 maart 2011
bijlage(n)	
onderwerp	Het nieuwe werken

Via een lokale, procesmatige aanpak moet binnen de Rechtspraak de komende jaren Het Nieuwe Werken (HNW) geleidelijk worden ingevoerd. HNW kan gezien worden als een organisch proces, dat werken effectiever, efficiënter en beter maakt. Zowel voor de organisatie als voor de medewerker. Voor het plan van aanpak volgt nu een ronde van consultatie en overleg binnen de portefeuillegroep, het directeurenberaad en de presidentenvergadering.

Met ontwikkelingen als de Herziening Gerechtelijke Kaart, de invoering van het Landelijk Dienstencentrum, en de herschikking van werk en verantwoordelijkheden is nu een goed moment om nieuw werkplekbeleid op een geleidelijke en efficiënte manier in te voeren. Via kaders en onderzoek (bijvoorbeeld de Toekomstverkenning Rechtspraak 2010-2020, de Visie op de rechtspraak, het programmaplan SSR next), maar ook via pilotprojecten is de Rechtspraak al het pad van HNW ingeslagen.

Wat is Het Nieuwe Werken?

HNW is erop gericht de centrale productiefactor van de Rechtspraak – de medewerker – zo effectief en efficiënt mogelijk te laten werken. Dat kan betekenen dat het tijdstip of de locatie van het werk anders is dan nu het geval is. Een voorbeeld daarvan is de digitalisering van het primaire proces bij het publiek, wat kan betekenen dat ondersteuning ook buiten kantoor tijden georganiseerd zal gaan worden. Ook de verruiming van de openingstijden van de gerechtsgebouwen zorgt voor een andere organisatie van het werk. Een pilot daarvan loopt nu bij de rechtbank Den Bosch. En zo lopen er meer pilots op het gebied van HNW: het verregaand digitaal zittingen voeren bij de rechtbank Almelo, de nieuwe ICT-infrastructuur van de rechtbank Zwolle, het thuiswerken bij rechtbank Dordrecht, de organisatieverandering binnen de rechtbank Breda.

Lokale invoering, centrale kaders

Zowel interne als externe ontwikkelingen pleiten voor HNW: de maatschappelijke vraag om continue bereikbaarheid en de snelle ontwikkeling van ICT, maar ook het feit dat veel Rechtspraakmedewerkers werk- en zorgtaken combineren. In welke mate HNW worden doorgevoerd zal gedurende het proces blijken. Vanwege de lokale verschillen, wordt de invoering ervan per gerecht georganiseerd.

Voor aspecten van HNW op het gebied van Huisvesting en ICT zal dat binnen bestaande kaders gebeuren. Op de terreinen van Personeel en Organisatie zullen uit de pilots in de loop van het traject nieuwe centrale kaders ontstaan.

aan leden MT en Raad
van Bedrijfsvoering
doorkiesnummer 070 - 361 9798
faxnummer 070 - 361 9843
datum 12 oktober 2010
bijlage(n) Verslag projectgroep huisvestingkosten
onderwerp huisvestingbeleid

Memo

Zoals de Raad, ter vergadering bijeen op 12 mei 2010 toegezegd, hierbij een nota met een zestal huisvesting-gerelateerde issues die formele besluitvorming vergen. De aanleiding om juist nu deze zaken aan de orde te brengen is gelegen in de verwachting dat nevenlocatiebeleid, en activiteiten rondom de gerechtelijke kaart bij ZM en OM voor een stroom van lokale huisvestingactiviteiten (met verzoeken om centrale financiering) zullen zorgen. Kortom: er is een momentum.

Het belang van besluitvorming is de beheersbaarheid van huisvestingprocessen te verbeteren en de groei van de huisvestingskosten in te dammen, door een nieuwe ‘baseline huisvesting’ vast te stellen.

Achtereenvolgens worden in dit memo behandeld:

- 1) Besturing op het terrein van huisvesting;

- 2) de definitie van huisvestingkosten die vanuit centrale begroting worden gefinancierd;
- 3) de omgang met P.P.S.;
- 4) huisvestingbeleid van het openbaar ministerie;
- 5) ambities ten aanzien van algemeen rijksbeleid;
- 6) normering metrage en gebruik van huisvesting; prioritering.

Het spreekt voor zich dat er daarnaast nog veel ontwikkelingen aan de orde zijn die beleid zullen vergen met effecten op de huisvesting van de gerechten. Ik noem ondermeer de omgang met Het Nieuwe Werken, sturing zaakstromen, uitvoering nevenlocatiebeleid en allerlei nieuwe, rijksbrede ontwikkelingen.

Ad 1) Besturing

Vanaf 2002 zijn de gerechtsbesturen bevoegd en aangewezen om zelf hun huisvesting te regelen (artikel 23.1 Wet op de Rechterlijke Organisatie) Daarom zijn er **lokale** huurcontracten, zijn de gerechten opdrachtgever van de Rijksgebouwendienst en is er in de baten-lasten-constellatie geen centrale balanspositie voor huisvesting. Die decentrale verantwoording is vrij uniek: op enkele musea na zijn alle participanten in het stelsel financiering rijkshuisvesting centraal

georganiseerd. Die lokale verantwoordelijkheid brengt taken met zich mee en vergt bij de gerechten ondermeer kennis van het stelsel financiering rijkshuisvesting en technische know how. In de zogenaamde Pecuniarapportage (2^e programma bedrijfsvoering, rapport 13-11-2009) is al geconstateerd dat veel gerechten daartoe niet zijn geëquipt. Gebrek aan kennis en ervaring zal zich nog meer laten voelen bij de moeilijkere PPS constructies die tot langdurige verplichtingen leiden.

De constellatie veroorzaakt een probleem vanwege de sterke toename van rijksbrede, landelijke programma's (voor onder andere milieumaatregelen, brandveiligheid en zogenaamde regioanalyses) die vragen om landelijke sturing, opdrachtverstrekking en centrale verrekening, daar waar de Rechtspraak op dit moment 27 lokale contracthouders en opdrachtgevers kent.

In 2002 is door de Raad beslist dat de budgetten ter bestrijding van de directe huisvestingskosten (met name huur) in een centrale begroting van de Rechtspraak zijn ondergebracht. Dit ter vereenvoudiging van toezicht door de Raad conform WRO artikel 91.2. De scheiding van budget en formele verantwoording die zo is ontstaan lijkt bij nader inzien principieel ongewenst en leidt bovendien tot inefficiency en administratieve (over-)last bij alle partijen:

aad (BBFEZ, IFO, Bedrijfsvoering), gerechten, Rgd en DFEZ Justitie.

Er komt een “momentum”: huurcontracten van gerechten die zullen gaan fuseren behoeven alle aanpassing (ten minste de tenaamstelling, factuuradres, e.d.). Centraal huurcontracthouderschap kan ontstaan na aanpassing van de Wet op de Rechterlijke Organisatie, maar zou wellicht ook op titel van de ondersteunende taken van de Raad (artikel 91.1 WRO), in goed overleg met de gerechtsbesturen, gerealiseerd kunnen worden.

Beslispunt:

Voorgesteld wordt de relatie met de gerechten zo te laten aanpassen dat de Raad na herziening van de gerechtelijke kaart huurcontracthouder wordt, waarbij formele verantwoordelijkheid en huisvestingsbudget in één hand komen. Dit onder handhaving van de huidige transparantie bij de inzet van middelen. Gebruik, beheer, vervanging / onderhoud van gebruiksinstallaties én exploitatie zijn en blijven dan lokale verantwoordelijkheden en de kosten daarvan blijven ten laste komen van lokale, productiegerelateerde middelen. Het laatste conform het Handboek Financiële Bedrijfsvoering.

Ad 2) Definitie van huurlasten.

Bedrijfsinstallaties (zoals tbv. beveiliging) en inrichting van gerechtsgebouwen worden gerekend tot activa die niet via huur worden gefinancierd: ze staan op de balansen van de gerechten met lokale kosten van dien. Dat leidt nu en in de eerstkomende jaren tot significante kostenverschillen tussen én bij gerechten, ook na de bestuurlijke opschaling. Dat wordt veroorzaakt door de openingsbalansen en het gegeven dat met name bij de ingebruikname van nieuwe panden alle activa gelijktijdig worden vervangen en worden geactiveerd tegen nieuwwaarde. Daarbij kunnen de structurele kosten van een gerecht met een miljoenenbedrag toenemen. Overigens zal na N jaar, gerekend vanaf de openingsbalansen uit 2005, de situatie bij de gerechten in relatieve zin gelijk zijn.

Conform de afspraken met het directeursberaad uit 2006 treedt de Raad op als financieel vangnet “in evident schrijnende gevallen”. Een vangnetconstructie vormt geen structurele oplossing voor een probleem: op termijn moeten alle gerechten in staat zijn de kosten van hun activa te bestrijden uit reguliere middelen. Een aantal gerechten wordt in de overgangsfase financieel gesteund. Centrale bijdragen kennen veelal een afbouwregeling en zijn vaak gerelateerd aan het gemiddeld uitgaven nivo van de gerechten. Na oplevering van de bouw in Alkmaar, Amsterdam en Zwolle zullen de centrale bijdragen rond 2012 oplopen

tot een miljoen of vijf per jaar. Die kosten worden nu, bij gebrek aan alternatief, bestreden uit de centrale huisvestingbegroting.

Om het probleem van kostenongelijkheid en kostenniveau op te lossen is er een wederkerende lokale wens om de gebruikersinstallaties tot centraal eigendom te benoemen en de aanschaf c.q. vervanging ervan zo tot een centrale verantwoordelijkheid te maken. Dat zou tot een ongewenste stroom van financieringverzoeken leiden. En dat zou weer vragen om normen voor allerlei typen installaties én inzicht in de omstandigheden van de lokale bedrijfsvoering. De Raad zou dan ook een positie krijgen bij het gebruik en onderhoud van die installaties omdat die mede de vervangingsbehoefte bepalen. Dat lijkt zeer onwenselijk.

Beslispunt.

Voorgesteld wordt om in lijn met Pecuniarapportage de verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van installaties en inrichtinggoederen in stand te houden.

Voorgesteld wordt om een afzonderlijk budget in de centrale begroting te voeren en daar separaat verantwoording over afleggen; om zo goed te kunnen volgen hoe de centrale bijdragen zich ontwikkelen.

Voorgesteld wordt om bijdragen hieruit aan de gerechten te relateren aan de gewogen, gemiddelde uitgaven van de gerechten én af te bouwen. Zo kan worden toegegroeid naar beëindiging van het vangnet en een volledige lokale dekking op de lange termijn bij alle gerechten.

Ad 3) Publiek Private Samenwerking

Tot zoverre heeft de Tweede Kamer zich een warm voorstander van PPS getoond. PPS is nu dan ook algemeen rijksbeleid dat wordt bewaakt door het Ministerie van Financiën (en VROM). Tendens is dat het toepassingsgebied wordt verruimd (van 25 naar 10 miljoen investering), ook al is vanwege de lange looptijd van de contracten (25+ jaar) nog onhelder wat de financiële impact van PPS uiteindelijk is. Zeker is wel dat de jaarlijkse, zo genaamde beschikbaarheidsvergoeding bij aanvang beduidend hoger ligt dan de kosten bij een traditionele aanpak.

Bij de tweede evaluatie van het stelsel rijkshuisvesting is overigens geconstateerd dat er nog onvoldoende instrumentarium en procedures beschikbaar zijn voor uitvoering van PPS bij huisvestingprojecten voor het rijk (rapportage werkgroep drie, 13-08-2010). Aan dat instrumentarium wordt wel gewerkt. Gerechten die bij een PPS betrokken raken zullen voorlopig in een soort van

uitzonderingspositie gaan verkeren ten opzichte van andere gerechten. De impact van PPS in een baten-lasten-omgeving zal bij / met Breda en Amsterdam worden geïnventariseerd. Het zal vanwege financieringstromen en contractbeheer vermoedelijk nodig zijn om onder één integrale overeenkomst Rijk – consortium twee nadere overeenkomsten te definiëren: voor huisvesting én voor facilities.

De scope van de PPS voor de rechtbank Breda komt er kortweg op neer dat marktpartijen belast worden met ontwerp, financiering, bouw en onderhoud van gebouwen, alsook voor de exploitatie en beheer van de panden én het faciliteren van het primaire proces. Dit met de volgende uitzondering. De markt krijgt per definitie geen rol bij activiteiten die de continuïteit en veiligheid van het primaire proces van de rechtspraak raken. Het gaat dan met name om bouw, beheer, gebruik en beveiliging van primaire systemen, “documenthandling en -management”, begeleiding gehechten en andere parketpolitietaken.

Beslispunt:

De Raad beschouwt PPS bij huisvestingsprojecten van gerechten als gegeven, ondanks de onduidelijkheden die er nog bestaan. De scope van een PPS bij een gerecht wordt vooralsnog steeds vastgesteld

zoals dat geschiedde in de PPC-rapportage voor de rechtbank Breda d.d. 22-06-2009.

Ad 4) Huisvesting parketten (en derden).

Deze zomer heeft het College huisvestingbeleid voor het O.M. vastgesteld met twee aspecten van direct belang voor de Rechtspraak.

a) concentratie van personeel in de tien regionale hoofdvestigingen en

b) het belang van samenwoning met de ZM is ondergeschikt gemaakt (bereikbaarheid met openbaar vervoer, samenwerking in de eigen kolom, beperking huurkosten prevaleren).

Inmiddels heeft al ongeveer de helft van de oorspronkelijke 24 lokale parketten een eigen huisvesting met een eigen huurcontract.

Ad a) De O.M. visie op de organisatie van zaakstromen zorgt voor huisvestingproblemen in alle 20 huidige hoofdlocaties van de rechtspraak. Tien locaties worden geconfronteerd met krimp van de strafsector en 10 met groei.

Ad b) Het vertrek uit gerechtsgebouwen is voor het O.M. overigens bij benadering budgetneutraal. De kosten voor de centrale huisvestingbegroting van de ZM nemen toe, maar er worden anderzijds centrale huisvestingskosten vermeden (bv. voor inhuizen buitenkantons). Daar is geen probleem zo lang de personele formatie van de gerechten niet beduidend krimpt én het O.M. de parketten bij

de grootste gerechten gehuisvest houdt. Daar is echter allerminst zekerheid over.

Er is in ieder geval een probleem voor gerechtsbesturen die een medefinancier verliezen van exploitatie en beheer van de nu gezamenlijk bewoonde objecten (30% of meer) zodra een parket eigen huisvesting betreft. Het PAG wil graag een pied a terre in gebruik nemen in gerechtsgebouwen, daar waar geen regionaal parket zetelt. Dat biedt weer kansen ondanks het gegeven dat gerechten niet mogen verhuren.

Beslispunt:

Zaakstroom-effecten behoeven nadere afstemming. Als die leiden tot werkbare oplossingen, geldt het navolgende.

De gerechtsbesturen wordt verzocht welwillend om te gaan met ‘redelijke’ verzoeken om een pied a terre vanwege synergie en in het belang van de keten.

De huurkosten van een pied a terre worden niet verrekend, dit in analogie aan parketpolitie en advocatuur, pers e.a.. Zo verkrijgt het Openbaar Ministerie geen positie als (onder-)huurder.

De Raad stemt er mee in dat gerechtsbesturen proportionele exploitatie- en beheerkosten van een pied a terre in rekening brengen bij parketten.

Het in rekening brengen van de exploitatielasten c.a.. door gerechtsbesturen zou overigens ook moeten gelden voor reguliere bewoners van gerechtsgebouwen van buiten de rechterlijke

organisatie. Dit met uitzondering van (parket-)politie waarmee een gesloten beurzenprincipe is overeengekomen.

Ad 5) Algemeen rijksbeleid.

Naast PPS is er op een kleine 20 andere terreinen ook algemeen rijksbeleid en / of ambities van het kabinet die de huisvesting van de gerechten raken. Kenmerken: niet gecoördineerd, niet geprioriteerd, niet neergeslagen in blauwe ministerraadformulieren en zo dus geen financier aangewezen. Kosten komen terecht bij gebruikers van panden, of ze slaan neer in huur ten laste van de centrale begroting, of ze worden gefinancierd uit taakstellingen die de Rechtspraak worden opgelegd.

Vragen hierbij zijn: Deelt de Raad al die ambities? Hebben de gerechten een voorbeeldfunctie richting maatschappij? In hoeverre mag dat de Rechtspraak budget kosten? Ofwel: wat is het ambitieniveau dat de Rechtspraak aanneemt. Daarnaast nam de Raad ook zelf posities in b.v. ten aanzien van duurzaamheid in de Agenda voor de Rechtspraak 2011 – 2014. Daarbij is het de vraag in hoeverre gerechten ook een eigen, individuele verantwoording hebben.

Beslispunt:

De Rechtspraak heeft een voorbeeldfunctie. De Rechtspraak voldoet uiteraard aan wet- en regelgeving. Algemeen rijksbeleid wordt getoetst op effecten op toegankelijkheid, continuïteit en veiligheid van het primaire proces van de ZM. Er wordt daarna aansluiting gezocht bij het ambitieniveau zoals dat door DGOBR wordt geformuleerd (mits dit het primaire proces niet schaadt), ook al leidt dit tot meerkosten voor de Rechtspraak. Lokale besturen hebben een eigen verantwoording: algemeen beleid zoals duurzaamheid dient te worden bestreden uit reguliere, lokale middelen conform spelregels Handboek Financiële Bedrijfsvoering..

Ad 6) Normering en prioritering.

In de door de Rgd opgestelde nota "Huisvestingskosten ZM 2009-2018" d.d. 03-06-2009 is aangegeven dat die huisvestingskosten de komende jaren verdubbelen bij ongewijzigd beleid ten aanzien van huisvestingvoorraad en organisatie. Al was het maar omdat de budgetten niet in die maat zullen groeien, is onderzocht of sturing op die kosten mogelijk is. Zie bijlage rapport "beïnvloeding huisvestingskosten dd 07-09-2010". In dat rapport wordt geconstateerd dat algemeen rijksbeleid op verschillende terreinen én de aard van het primaire proces bij de Rechtspraak wijzigingen in de keuze van

bouwlocaties en objecttypen niet opportuun maken. Dat is een positie die van belang kan worden in de gesprekken over rijksbrede kaders (met bij voorbeeld de DGOBR).

Beslispunt:

Gerechtsgebouwen bevinden zich vanwege de toegankelijkheid en transparantie ook in de naaste toekomst op binnenstedelijke locaties. Het gaat daarbij ten minste in de arrondissementale hoofdplaatsen om zogenaamde unilocaties nabij knooppunten van openbaar vervoer. Eén en ander zoals al verwoord in het handboek Functionele Eisen Gerechtsgebouwen.

Tot zoverre is gebruik van de gerechtsgebouwen geheel een lokaal domein, vanuit de Raad is er geen bemoeienis geweest met gebruik, beheer en exploitatie van gerechtsgebouwen. Uit metingen, dit voorjaar verricht bij meerdere rechtbanken, blijkt het feitelijk gebruik van gerechtsgebouwen onder de 50% te liggen. Intensivering van gebruik moet zo haalbaar zijn en kan een bijdrage leveren aan de beperking van de groei van de huisvestingvoorraad. Het is daarbij zowel haalbaar als gewenst normering te introduceren. Normering voor nieuwbouw die tevens dienst doet als referentiekader voor de beoordeling van bestaande huisvestingsituaties. Dit in analogie aan rijksbreed ingezette normering voor kantoren en in de wetenschap

dat de scherpste van die norm geëvalueerd zal moeten worden.

Het intensiveren van het gebruik en de beperking van het aantal werkplekken is een stap waarbij nagedacht zal moeten worden over een andere organisatie van werkprocessen, de koppeling van lokaal P-beleid aan de beschikbaarheid van huisvesting, etc. Dit is een eerste stap richting Het Nieuwe Werken. Zodra helder is hoe het Nieuwe Werken binnen de Rechtspraak vorm krijgt, zal dat leiden tot een verdere aanscherping van normen richting afname metergebruik.

Beslispunt:

Voor nieuwe gerechtsgebouwen geldt als eerste stap een kantoor norm van 27meter bvo per fte, bij maximaal 1.1 werkplek per fte. Een volgende stap wordt gezet als de effecten van de introductie van Het Nieuwe Werken bekend zijn. Naast de kantoor norm wordt voorgesteld 13 meter per fte voor specifieke voorzieningen (zittingzalen en cellen c.a.) te hanteren. De kantoor norm ligt circa 20% onder het huidige, gemiddelde gebruik en 30% onder de normering op basis waarvan de rechtbanken eind vorige eeuw zijn gebouwd. Eén en ander zoals toegelicht in de bijlage bij dit memo: de nota “mogelijkheden om huisvestingskosten bij de Rechtspraak te beïnvloeden”. Bij de beoordeling van lokale financieringsverzoeken voor huisvesting is deze maat referentie. De

norm wordt gecommuniceerd zoals voorzien in het projectplan herziening gerechtelijke kaart. Zoals in de inleiding gezegd mag een stroom van huisvestingactiviteiten worden verwacht als gevolg van bestuurlijke opschaling, zaakstroom wijzigingen en nevenlocatiebeleid. Hiervoor zal aanvullend budget nodig zijn: zie ook de recente kostenramingen van BBFEZ . De centrale huisvestingbegroting staat onder druk, de herziening van de gerechtelijke kaart c.q. de Deetman-wetgeving zal mogelijk geen aanvullende middelen genereren. Dat maakt het, louter vanuit huisvestingoptiek, dan nodig budgetneutraliteit (binnen ieder van de nieuw te vormen arrondissementen) als vertrekpunt te nemen bij het schuiven met formatie / zaakpakketten in het kader van nevenlocatiebeleid, competentiegrens-wijziging en andere operaties rondom zaakstromen. Investerings in objecten waar van ook op lange termijn het gebruik zeker lijkt, zijn overigens duurzamer dan de inzet van middelen op andere locaties en zijn vanuit huisvestingoptiek preferabel. Die insteek heeft niet zo zeer centralisatie als doel, maar kent wel de consequentie dat zo wordt gekozen voor efficiency boven toegankelijkheid.

Beslispunt:

Financiële kaders én prioritering van huisvestingsprojecten worden uiterlijk eind van 2010 meegegeven aan de gerechten in het kader van het project herziening gerechtelijke kaart.



NOTITIES

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.[illegible]

[illegible]This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



de Rechtspraak