

Kostenreductie door verandering werkplekconcept



Naam: Irene Rietbroek

Studentnummer: 08080399

Bedrijf: Gemeente Katwijk

Datum: 6-2-2012 t/m 22-05-2012

Kostenreductie door verandering werkplekconcept

Student

Naam: Irene Rietbroek

Studentnummer: 08080399

Adres: Graaf Florislaan 58

2231 EG Rijnsburg

Telefoonnummer: 06-39324484

Gevolgdde minors: FM & Business en FM & Procurement

Opdrachtgever

Naam: Ellen de Jong

Functie: Afdelingshoofd Facilitaire Dienstverlening

Afstudeerorganisatie: Gemeente Katwijk

Koningin Julianalaan 3

2224 EW Katwijk ZH

Overige informatie

Beoordelaar: Annelies Schnetz

Medebeoordelaar: Noor Terra

Hogeschool: Haagse Hogeschool

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Opleiding: Facility Management

Periode: 6-2-2012 t/m 22-5-2012

Plaats: Katwijk

Datum: 22-5-2012

Soort rapportage: Scriptie

Auteursreferaat

*Deze **afstudeerscriptie** beslaat een onderzoek naar de kostenbesparing die een verandering van het huidige **werkplekconcept** bij de **gemeente Katwijk** met zich meebrengt. Er zijn twee soorten veranderingen in deze scriptie meegenomen, namelijk het **aanpassen van het huidige concept** of het invoeren van **Het Nieuwe Werken**. Het onderzoek is verricht bij de afdeling **Facilitaire Dienstverlening**. Er is gebruik gemaakt van een **enquête**, observaties, bestaande informatie en verschillende **interviews**. Er is een **advies** gegeven welke van de twee mogelijke veranderingen de hoogste kostenbesparing met zich meebrengt. Hier is tevens een **implementatieplan** voor opgesteld.*

Indexreferaat

Facility Management, Afstudeerscriptie, Haagse Hogeschool, Gemeente Katwijk, Werkplekconcept, Het Nieuwe Werken, Facilitaire Dienstverlening, Enquête, Interviews, Advies, Implementatieplan.

Managementsamenvatting

De gemeente Katwijk heeft veel leegstand van werkplekken en hoge werkplekkosten. Om dit probleem aan te pakken is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Welke besparing kan de gemeente Katwijk behalen door efficiënter gebruik te maken van de huidige werkplekken ten opzichte van de besparing die te behalen valt met Het Nieuwe Werken?

Tussen de huidige en de gewenste situatie zitten meerdere verschillen. Bij de huidige situatie is er sprake van een persoonscultuur, heeft bijna iedereen een eigen werkplek, heeft iedereen een gesloten agenda, zijn er geen activiteitgerelateerde werkplekken, is het leidinggeven gestuurd op aanwezigheid en is input-gericht en is er geen flexibiliteit betreffende werkplek en werktijd. Bij de gewenste situatie worden werkplekken gedeeld, heeft iedereen een open agenda, zijn er wel activiteitgerelateerde werkplekken, is het leidinggeven gestuurd op resultaat en kan men flexibel werken betreffende werkplek en werktijd. Bij Het Nieuwe Werken is er tevens een taakcultuur, gebaseerd op resultaat en flexibiliteit.

De werkplekkosten in de huidige situatie zijn €13.692,05 per werkplek per jaar. Aangezien er 442 werkplekken zijn, komen de totale kosten op €6.051.886,10. Bij het aanpassen van het huidige concept wordt dat €13.293,25 per werkplek, de totale kosten zijn bij 354 werkplekken dan €4.705.810,50. Bij Het Nieuwe Werken zijn de kosten per werkplek €11.512,40, de totale kosten zijn bij 248 werkplekken en een bezettingsgraad van respectievelijk 0,9 en 0,7 €3.660.943,20 en €2.855.075,20.

Met het aanpassen van het huidige concept kan jaarlijks een besparing worden gerealiseerd van €6.051.886,10 – €4.705.810,50 = €1.346.075,60. Met het invoeren van Het Nieuwe Werken kan in het begin, met een bezettingsgraad van 0,9, €6.051.886,10 - €3.660.943,20 = €2.390.942,90 worden bespaard. Na de realisatie van een bezettingsgraad van 0,7 werkplek per FTE, kan er een besparing worden behaald van €6.051.886,10 - €2.855.075,20 = €3.196.810,90.

De conclusie is dat met het invoeren van Het Nieuwe Werken de grootste besparing kan worden gerealiseerd. Daarom worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Voorlichting over Het Nieuwe Werken
- Een pilot starten voor Het Nieuwe Werken
- Office 365 gaan gebruiken en alles digitaliseren
- Een professioneel bedrijf inschakelen voor de implementatie van Het Nieuwe Werken

Er zijn tevens financiële, organisatorische en personele consequenties als de aanbevelingen worden opgevolgd. Als afsluiting is er een implementatieplan gegeven met behulp van Het Nieuwe Werken Model. De totale implementatie zal 3 jaar en 4 maanden duren.

Proloog

Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van een verplichte kostenbesparing. De gemeente Katwijk wil uitzoeken of dit op de werkplekken kan. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Katwijk.

Het onderzoek was zeer breed, maar maakte het onderwerp des te interessanter. In de gemeente Katwijk werd al gekeken naar mogelijke kantoorconcepten en de mogelijkheid om Het Nieuwe Werken in te voeren. Om meer informatie te verkrijgen en te kijken welk concept de grootste kostenbesparing oplevert hebben zij een afstudeerder de opdracht gegeven om dit nader te onderzoeken.

Dank gaat uit naar de volgende personen:

- Annelies Schnetz, voor haar begeleiding vanuit de academie.
- Ellen de Jong, voor haar begeleiding vanuit de gemeente Katwijk.
- Pieter le Roux en Sandra Brunia, voor hun input en het interview.
- Robert Tromp, voor zijn input en het interview.
- Jelle Nieuwenborg, voor zijn input en het interview.
- Noor Terra, voor haar externe beoordeling.

Daarnaast gaat dank uit naar Nathalie Verkade, Pascal Wiersma en Maarten van Mensch voor de hulp, samenwerking en input die zij hebben gegeven.

Als laatst gaat dank uit naar Annelies Schnetz, Noor Terra, Ellen de Jong, mijn man en mijn ouders voor hun hulp bij en feedback op mijn scriptie.

Katwijk, mei 2012

Irene Rietbroek

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Onderzoeksverantwoording	2
1.1. Aanleiding	2
1.2. Doel	2
1.3. Probleemstelling	2
1.4. Subprobleemstellingen	2
1.5. Onderzoeksmethoden	3
1.5.1. Interviews	3
1.5.2. Observatie	4
1.5.3. Literatuuronderzoek	5
1.5.4. Enquête	5
2. Gemeente Katwijk	6
2.1. Organisatieomschrijving	6
2.2. Cultuur	6
2.3. Visie	6
2.4. Missie	6
2.5. Speerpunten	7
2.6. 7S-model	7
2.6.1. Strategy	7
2.6.2. Systems	7
2.6.3. Structure	8
2.6.4. Shared Values	8
2.6.5. Style	8
2.6.6. Staff	8
2.6.7. Skills	8

2.7.	Afdeling Facilitaire Dienstverlening	8
2.7.1.	Missie en Visie	8
2.7.2.	Speerpunten	9
2.7.3.	Doelgroep	9
3.	Het Nieuwe werken	10
3.1.	HNW inhoudelijk	10
3.2.	De vier onderdelen van Het Nieuwe Werken.....	10
3.3.	Motieven.....	11
3.4.	De praktijk	11
3.5.	De cultuur	12
3.6.	Weerstand en verandering	14
3.7.	Knelpunten	14
3.8.	Test: Klaar voor Het Nieuwe Werken?	15
3.9.	Werkplek kosten voor Het Nieuwe Werken.....	15
4.	Huidige situatie	17
4.1.	Werkplekconcept	17
4.2.	Bezettingsgraad	18
4.2.1.	Gemeentehuis Katwijk	18
4.2.2.	Heerenhuys.....	19
4.2.3.	Combinatie	19
4.3.	Kosten per werkplek.....	19
5.	Ideale situatie	20
6.	Analyse	21
7.	Aanpassing van het huidige werkplekconcept.....	22
8.	Conclusie	23
9.	Aanbevelingen	25

10.	Bedrijfskundige consequenties.....	27
10.1.	Financiële consequenties	27
10.2.	Organisatorische consequenties	28
10.3.	Personele consequenties	28
11.	Implementatieplan.....	29
	Literatuuropgave	31

Inleiding

De gemeente Katwijk heeft hoge werkplekkosten en wil kijken of en hoe ze daar op kunnen bezuinigen. Daarom is er in samenwerking met het hoofd van de Facilitaire Dienstverlening een probleemstelling opgesteld. Deze luidt:

Welke besparing kan de gemeente Katwijk behalen door efficiënter gebruik te maken van de huidige werkplekken ten opzichte van de besparing die te behalen valt met Het Nieuwe Werken?

De opzet van dit adviesrapport is als volgt: in hoofdstuk 1 wordt de onderzoeksverantwoording besproken. Hoofdstuk 2 geeft een organisatieanalyse van de gemeente Katwijk weer. In hoofdstuk 3 wordt de term Het Nieuwe Werken verder toegelicht, gevolgd door de beschrijving van de huidige situatie in hoofdstuk 4. Daarna is in hoofdstuk 5 de ideale situatie beschreven, gevolgd door hoofdstuk 6, de analyse tussen de huidige en de ideale situatie. In hoofdstuk 7 worden mogelijke aanpassingen van het huidige werkplekconcept besproken. Vervolgens wordt in hoofdstuk 8 de conclusie beschreven, gevolgd door aanbevelingen in hoofdstuk 9. Hoofdstuk 10 beschrijft de consequenties die de opvolging van de aanbevelingen met zich meebrengen. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 11, bevat het implementatieplan.

Tevens horen bij dit rapport bijlagen, die in een los rapport worden gepresenteerd.

1. Onderzoeksverantwoording

Voordat er met een onderzoek gestart kan worden, is het van belang dat het doel en de opzet¹ van het onderzoek duidelijk zijn.

1.1. Aanleiding

Op dit moment zijn er veel werkplekken ingericht in de gemeente Katwijk, waarvan er verschillende niet worden gebruikt. Uit een bezettingsgraadonderzoek van 2010 is gebleken dat er een bezetting van 0,91 FTE per werkplek is. Dit houdt in dat één FTE meer dan één werkplek tot zijn of haar beschikking heeft. Dit heeft onder andere te maken met de hoeveelheid deeltijders, die bij de gemeente Katwijk werkt. Er wordt door de politiek druk uitgeoefend op de gemeente Katwijk om €70.000 te besparen. De politiek is van mening dat er in de toekomst minder werkplekken nodig zullen zijn door formatiereductie en flexibel werken. Daarom heeft de gemeente Katwijk er voor heeft gekozen om een extra pand te huren en niet om het gemeentehuis uit te breiden. Leegstand van werkplekken brengen onnodige kosten met zich mee, waar dus op kan worden bespaard. Dit wil men realiseren door het huidige kantoorconcept anders in te delen of door het invoeren van Het Nieuwe Werken. Het laatste is een trend die bij veel bedrijven en gemeentes wordt ingevoerd en er zijn veel positieve uitkomsten van. Dit is dan ook één van de redenen dat de gemeente Katwijk wil onderzoeken wat er met dit concept qua besparingen kan worden behaald.

1.2. Doel

Het doel van het onderzoek is om aan te tonen welke manier van werken (herinrichten van het huidige concept of Het Nieuwe Werken) het beste voldoet aan de eisen die gemeente Katwijk stelt betreffende efficiëntie, effectiviteit, haalbaarheid en kosten. Door het aanpassen van het huidige concept of door het invoeren van Het Nieuwe Werken moeten zowel de leegstand als de kosten minimaal met 10% worden verminderd. Ook zal er rekening moeten worden gehouden met overige eisen die de gemeente Katwijk stelt: rekening houden met de meningen van de medewerkers en het gegeven dat de gemeente Katwijk recent een huurcontract voor 10 jaar heeft afgesloten voor de locatie Heerenhuys.

1.3. Probleemstelling

De probleemstelling voor dit onderzoek is:

Welke besparing kan de gemeente Katwijk behalen door efficiënter gebruik te maken van de huidige werkplekken ten opzichte van de besparing die te behalen valt met Het Nieuwe Werken?

1.4. Subprobleemstellingen

Om tot een zo compleet mogelijk antwoord te komen op de probleemstelling, zijn er enkele deelvragen geformuleerd.

¹ Zie bijlage 2 voor het werkplan

- Wat houdt Het Nieuwe Werken in?
- Wat is het huidige werkplekconcept?
- Hoeveel werkplekken zijn er op dit moment?
- Wat is het draagvlak voor beide manieren van werken?
- Wat is de bezettingsgraad van de werkplekken?
- Wat zijn de kosten per werkplek op dit moment?
- Wat zijn de bezwaren tegen Het Nieuwe Werken?
- Wat zijn de bezwaren tegen het herinrichten van het huidige concept?
- Wat is de cultuur van de gemeente Katwijk?
- Is de cultuur van de gemeente Katwijk klaar voor een goede samenwerking bij Het Nieuwe Werken?
- Welke knelpunten komt men tegen?

1.5. Onderzoeksmethoden

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, kunnen er verschillende manieren van onderzoek worden gedaan². Er is gebruik gemaakt van:

1. Interviews
2. Observeren
3. Gebruik maken van bestaande gegevens
4. Enquête

1.5.1. Interviews³

Er zijn meerdere interviews gehouden om er achter te komen hoe Het Nieuwe Werken bij andere organisaties is ingericht en tevens om te achterhalen wat de ideale situatie is qua werkplekconcept.

Ten eerste is er een interview gehouden met Jelle van Nieuwenborg van Microsoft. Microsoft is een voorloper als het gaat om Het Nieuwe Werken. Jelle van Nieuwenborg heeft dan ook veel informatie over de goede en de minder goede kanten van Het Nieuwe Werken. Uit het interview is gebleken dat men bij verandering zich moet richten op de mensen die positief tegenover de verandering staan. Door de positiviteit te stimuleren worden medewerkers die weerstand bieden automatisch geïnspireerd door de positieve medewerkers. Verder is een succesfactor bij Microsoft het programma Lync⁴. Lync, een soort MSN (chat) programma, is onderdeel van office 365⁵. Hiermee kan men chatten, conferencecalls maken, met meerdere personen tegelijk in één document werken, etc. Het is bij office 365 wel belangrijk om alle documenten gedigitaliseerd te hebben. Op die manier kan er altijd en overal gewerkt worden. Hiervoor is het wel van belang dat iedereen zijn agenda openstelt. Verder is gebleken uit het interview, dat de directie, het topmanagement en het middenmanagement moeten laten zien dat zij voor flexibel werken zijn. Alleen dan kan het een succes zijn.

² D.B. Baarda, M.P.M. de Goede (2006), pagina 177

³ Zie bijlage 3

⁴ <http://www.microsoft.com/nl-nl/office365/lync-online.aspx>

⁵ <http://www.microsoft.com/nl-nl/office365/what-is-office365.aspx>

Daarnaast is er een interview geweest met Robert Tromp van de gemeente Zaanstad. De gemeente Zaanstad heeft een heel nieuw pand laten bouwen en heeft toen direct de omslag gemaakt naar flexibel werken. Aangezien dit een gemeente is die Het Nieuwe Werken reeds heeft ingevoerd, is het een goed bedrijf om mee te vergelijken. Uit het interview is gebleken dat het werken met 'vlekken', dit zijn ruimtes met flexibele werkplekken per afdeling, een goede oplossing is voor een gemeente. Dit in verband met groepswerk binnen een afdeling en activiteit gerelateerde werkplekken voor sommige afdelingen. Ook in dit interview is gebleken dat het management een voorbeeldrol moet hebben en dus ook zelf flexibel moet werken. Verder gebruiken zij FlexR, een programma dat weergeeft welke plekken bezet zijn en door wie. Dit programma kan worden geraadpleegd via touch screens en computers. Het is een programma dat geschikt is voor bedrijven met meer dan 250 flexibele werkplekken. Om het flexibel werken te ondersteunen en te zorgen dat het goed werkt moeten er afspraken worden gemaakt, zoals bijvoorbeeld uitloggen wanneer men een plek 1,5 uur niet gebruikt. Een laatste voordeel van FlexR is dat het managementinformatie genereert, zoals bezettingsgraad en populariteit van werkplekken.

Een derde interview is gehouden met Pieter le Roux en Sandra Brunia van Center for People and Buildings. Dit bedrijf is gespecialiseerd in huisvestingsvraagstukken en heeft bij verschillende bedrijven geholpen om flexibel werken in te voeren. Door inzichten die zij hebben op flexibel werken kunnen zij informatie geven die een extern bedrijf beter ziet als iemand die intern werkt. Uit dit interview is gebleken dat het beheer van de werkplekken en het concept ontzettend belangrijk zijn wil het slagen. Verder moet er een duidelijk beeld zijn wat voor soorten werkplekken er nodig zijn. Om draagvlak te creëren is voorlichting noodzakelijk. Center for People and Buildings heeft het werkplekspel ontwikkeld. Uit dit spel komen discussies voort, zodat medewerkers over aspecten van flexibel werken gaan nadenken. De uitkomsten van dit spel zijn onder andere het samen formuleren van omgangsvormen, het vaststellen van huisregels, het beter benutten van het huisvestingsconcept en het bespreken van klachten en onvrede. Het is een instrument om de implementatie te ondersteunen. Het ideale werkplekconcept is ondersteunend, vertrouwd en comfortabel. Verder adviseren zij om een pilot te doen. Het prettige aan een pilot is dat de organisatie leert wat er goed en wat er niet goed gaat en de medewerkers die aan de pilot meedoen weten dat zij feedback mogen geven. Tevens is het makkelijker om bij een kleine groep veranderingen door te voeren.

Om tot het huidige concept te komen zijn er gesprekken geweest met het afdelingshoofd van de facilitaire afdeling, Ellen de Jong en de teamleider van de facilitaire afdeling, Nathalie Verkade. Tevens is hier de enquête voor gebruikt. Deze gesprekken zijn verwerkt in verschillende hoofdstukken, zoals bijvoorbeeld de voorwaarden waar rekening mee moet worden gehouden.

1.5.2. Observatie

Er is nergens vastgelegd hoeveel werkplekken er daadwerkelijk op dit moment zijn, daarom moest er worden geobserveerd. Hiervoor is een observatieformulier⁶

⁶ Zie bijlage 4

gemaakt. Aan de hand van dit formulier kon worden berekend hoeveel werkplekken er op dit moment zijn gerealiseerd.

1.5.3. Literatuuronderzoek

Een groot deel van het onderzoek bestaat uit het raadplegen van reeds bestaande literatuur. Er zijn verschillende boeken geraadpleegd, voornamelijk over Het Nieuwe Werken. Verder is er een artikel geraadpleegd met betrekking tot Het Nieuwe Werken.

1.5.4. Enquête

Om er achter te komen hoe de medewerkers van de gemeente Katwijk denken over Het Nieuwe Werken en tevens om te zien wat zij wel en niet goed vinden aan het huidige werkplekconcept is er besloten om een enquête⁷ op te stellen. De enquête die naar alle medewerkers van gemeente Katwijk is verstuurd, bestaat uit verschillende onderdelen. Ten eerste is de test: Klaar voor Het Nieuwe Werken?⁸ verwerkt, gevolgd door een vragenlijst betreffend de cultuur⁹ binnen de gemeente Katwijk. Als laatst zijn er nog een aantal open vragen gesteld. De uitwerking van de gehele enquête is bijgevoegd als bijlage 6. De reden dat de test ‘Klaar voor Het Nieuwe Werken?’ in de enquête is verwerkt, is om te kijken in hoeverre de gemeente klaar is om over te gaan tot Het Nieuwe Werken. De vragenlijst betreffende de cultuur is verwerkt in de enquête, omdat de bedrijfscultuur een erg belangrijke invloed heeft bij veranderingen en bij elke manier van werken. Bij het huidige werkplekconcept is een andere cultuur gewenst dan bij Het Nieuwe Werken. De open vragen geven meer informatie over de bezwaren die er zijn en nog meer inzicht over de cultuur die er heerst binnen de gemeente Katwijk. Tevens is de vraag gesteld wat de voorkeur heeft, Het Nieuwe Werken of het huidige werkplekconcept. Dit laatste omdat de gemeente Katwijk zoveel mogelijk rekening wil houden met de meningen van de medewerkers.

⁷ Zie bijlage 5

⁸ Zie hoofdstuk 3.8

⁹ <http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Vragenlijsten/vragenlijst-cultuur.htm>

2. Gemeente Katwijk

2.1. Organisatieomschrijving

De gemeente Katwijk behoort tot de branche Overheid. De gemeente is er voor haar inwoners en biedt standaard producten en diensten aan. Hieruit kan worden afgeleid dat er sprake is van customer intimacy¹⁰. Zij hebben namelijk de klanten nodig om voort te bestaan. Gemeente Katwijk bestaat uit drie dorpen, namelijk Valkenburg, Rijnsburg en Katwijk. Deze drie vroegere gemeenten zijn in 2006 gefuseerd. De gemeente Katwijk telt 62.044 inwoners¹¹ en is een grote gemeente.

De gemeente Katwijk heeft twee gebouwen waar het kantoorpersoneel gehuisvest is. Deze twee gebouwen zijn het gemeentehuis van Katwijk en het Heerenhuys. Er werken 370,5 FTE, waarvan 150,9 in het Heerenhuys en 219,6 in het gemeentehuis.

2.2. Cultuur

Uit de enquête zijn verschillende kenmerken betreffende de cultuur naar voor gekomen. De medewerkers bestempelen de organisatie als een “9 tot 5 mentaliteit” cultuur. Verder wordt er gezegd dat er wordt gestuurd op aanwezigheid en niet op resultaat. Dit houdt in dat er wordt gestuurd op input en aanwezigheid tijdens kantooruren en niet op het uiteindelijke resultaat. Tevens is er veel controle volgens de medewerkers en worden er vaak top-down beslissingen genomen. De waardering geschiedt op basis van ouderdom/aantal jaren in dienst en niet op basis van prestatie. Er is een formele omgang tussen hiërarchische lagen, maar tussen directe collega's is er een informele sfeer. Er is geen flexibiliteit betreffende werkplek en werkuren en er is moeite bij alle hiërarchische lagen om veranderingen te omarmen. Verder is er uit de enquête¹² gebleken dat er sprake is van een persoonscultuur¹³. In deze cultuur is het individuele belang en de individuele ontwikkeling het belangrijkste. Verder is de organisatie er voor de medewerker en niet andersom.

2.3. Visie

De visie¹⁴ van de gemeente Katwijk is: Katwijk groeit. Dit houdt in: “Een excellente en integere partner zijn van in dienstverlening voor onze klant/doelgroepen binnen de door de politiek gestelde kaders”.

2.4. Missie

De missie¹⁵ is: Kwaliteit voor Katwijk. “Als u naar buiten stapt, stapt u bij ons naar binnen”.

¹⁰<http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/tw-waardestrategie%C3%ABn>

¹¹<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/29A01EE3-33D3-45C7-84A4-1205A7206EE1/0/2011b55pub.pdf>

¹² Zie bijlage 6

¹³ <http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Vragenlijsten/vragenlijst-cultuur.htm>

¹⁴ Zie bijlage 7

De kernwaarden die bij deze missie horen zijn:

- Wij zorgen ervoor dat wij weten wat u wilt
- Samen geven wij u antwoord
- Wij werken samen met u en voor u aan een goede dienstverlening
- U weet wat u aan ons heeft
- Wij zijn er altijd voor u
- Wij zijn eigenzinnig en enthousiast
- Wij werken snel en slim

2.5. Speerpunten

De speerpunten¹⁶ van de directie in 2012, in relatie tot werkplekconcepten, zijn de volgende:

- Zaakgericht werken
- Het Nieuwe Werken
- Eigen beleid t.a.v. digitaal werken
- Digitaal (papierloos/-arm) vergaderen

2.6. 7S-model

Er is voor het 7S-model¹⁷ gekozen, omdat het verschillende factoren belicht, die van toepassing zijn in een organisatie. Door middel van deze zeven factoren wordt er een duidelijk beeld geschetst van de gemeente Katwijk¹⁸.

2.6.1. Strategy

De strategie van de gemeente Katwijk bestaat uit zes thema's, namelijk:

1. Lucht uit de begroting
2. Toepassen investeringsplafond
3. Vergroten efficiency
4. Takendiscussie
5. Subsidiediscussie
6. Vergroten inkomsten

2.6.2. Systems

Alle werkprocessen worden op dit moment conform de visie bedrijfsvoering volledig ontwikkeld en uitgeschreven. Door de afdeling communicatie wordt er een communicatieplan geschreven. De communicatiestromen zijn hiërarchisch. Er zijn korte lijnen tussen medewerkers en hun directe leidinggevenden. De leidinggevenden communiceren onderling en met de directie in het managementteam.

¹⁵ Zie bijlage 7

¹⁶ Zie bijlage 7

¹⁷ <http://www.7smodel.nl/>

¹⁸ Zie bijlage 7

2.6.3. Structure

De organisatiestructuur heeft verschillende hiërarchische lagen¹⁹. Bovenaan staat de bestuurlijke organisatie. Daaronder de ambtelijke organisatie, die bestaat uit de directie, concernstaf en 9 afdelingen. De afdelingen zijn tevens hiërarchisch opgebouwd. Bovenaan staat het afdelingshoofd, die wordt ondersteund door managementassistentes. Een aantal medewerkers valt rechtstreeks onder het afdelingshoofd en bij een aantal zitten er teamleiders tussen.

2.6.4. Shared Values

Eén van de vragen in de enquête is: ‘Ik weet heel goed wat de visie en ambitie van mijn organisatie is en ik onderschrijf die ook’. Gemiddeld wordt daar 4,5 van de 7 punten op gescoord²⁰. Dit houdt in dat medewerkers aangeven te weten wat de visie en ambitie van de organisatie is en dit deels onderschrijven. Verder valt op dat de ene afdeling vaak niet weet wat de andere afdeling doet, dat de organisatiebetrokkenheid relatief laag en de afdelingsbetrokkenheid hoog lijkt.

2.6.5. Style

De managementlagen zijn reeds besproken bij de structure. De directie nodigt medewerkers uit om bij hun binnen te lopen. Meningingen worden gewaardeerd, maar de voorkeur gaat uit naar standaardisatie wat betreft producten. Uit de enquête is gebleken dat er niet resultaatgericht, maar aanwezigheidsgericht wordt leidinggegeven, zoals reeds bij de cultuur is besproken.

2.6.6. Staff

Per functiegroep is een basisprofiel opgesteld met kwalificaties en kenmerken van de functie. Dit is van belang voor sollicitaties en evaluaties. Er vindt twee maal per jaar een evaluatie plaats.

Er zijn verschillende beloningen die de gemeente Katwijk geeft aan zijn werknemers. Deze beloningen hebben betrekking op het functioneren en worden geuit in natura, bijvoorbeeld een schouderklopje, of in de vorm van een geldelijke beloning.

2.6.7. Skills

De gemeentelijke skill is het klaarstaan voor de burger. De gemeente heeft geen concurrenten en dus ook geen skills die op de concurrenten vooruit lopen.

2.7. Afdeling Facilitaire Dienstverlening

De afdeling Facilitaire Dienstverlening²¹ heeft de verantwoordelijkheid over alle facilitaire zaken binnen de gemeente Katwijk. De werkplekken vallen daar ook onder. Daarom is het van belang om deze afdeling kort toe te lichten.

2.7.1. Missie en Visie

De visie is: Interne dienstverlening in balans.

¹⁹ Zie bijlage 8 voor het organogram

²⁰ Zie bijlage 15

²¹ Zie bijlage 9

De interne Facilitaire Dienstverlening zoekt een goede balans in:

- Standaard en “op maat”
- Kwaliteit en prijs
- Klantgericht en consequent

2.7.2. Speerpunten

De afdeling Facilitaire Dienstverlening heeft twee speerpunten:

- Organisatieontwikkeling door zowel procesgeoriënteerd als digitaal (zaakgericht) te gaan werken.
- Kostenreductie, kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten.

2.7.3. Doelgroep

De doelgroep van de afdeling Facilitaire Dienstverlening is de interne klant.

Het Bestuurssecretariaat en de Adviseur Bestuurlijke Zaken hebben ook burgers, bedrijven, verenigingen, andere gemeentes, het samenwerkingsverband Holland Rijnland e.d. tot klant.

3. Het Nieuwe werken

Het Nieuwe Werken²²: *‘Het plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken. Wat mogelijk is door vertrouwen tussen werkgever en werknemer en door de mogelijkheden die de moderne techniek biedt.’*

3.1. HNW inhoudelijk

Er zijn vier ‘werkprincipes’ die belangrijk zijn bij het Nieuwe Werken, namelijk²³:

1. Flexibele arbeidsrelaties – ‘my size fits me’
2. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken – ‘anytime, anywhere’
3. Sturen op resultaat – ‘manage your own work’
4. Vrije toegang tot kennis, ervaringen en informatie – ‘unlimited access and connectivity’

‘Het is tijd om te bouwen op de mogelijkheden die er vandaag de dag zijn, betreffende software en hardware. Het is belangrijk om te weten hoe dit mensen kan helpen om hun werk goed te doen.’²⁴

3.2. De vier onderdelen van Het Nieuwe Werken

Volgens Dik Bijl²⁵ zijn vier onderdelen die de basis van Het Nieuwe Werken vormen. Dit zijn ICT, fysieke werkomgeving, organisatie en mentaliteit van de mens. Deze zijn ook gebruikt in de test ‘Klaar voor HNW?’ en moeten in combinatie worden toegepast. Alleen het toepassen van één onderdeel leidt niet tot Het Nieuwe Werken. Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter vatten deze vier onderdelen samen onder Bricks, Bytes en Behavior²⁶.

ICT moet de mens centraal stellen, dus de mens voorzien van ICT-middelen die hij nodig heeft om zijn werk beter, efficiënter en prettiger te kunnen doen. Het gaat dan om digitaliseren van informatie, het virtualiseren van communicatie en samenwerkingsconstructies en het leveren van mobiele ICT-hardware.

Softwaretoepassingen kunnen daarnaast meewerken aan het optimaliseren en automatiseren van administratieve handelingen. Er kan tevens gebruik worden gemaakt van social media om contact te onderhouden met medewerkers en burgers.

Met de fysieke werkomgeving wordt bedoeld de plek waar wordt gewerkt. Ook bij dit onderdeel wordt er gevraagd om middelen en diensten die de mens ondersteunen. Het kantoor van Het Nieuwe Werken is effectief, efficiënt, een ontmoetingsplaats en een visitekaartje. Er zijn activiteitgerelateerde werkplekken nodig, namelijk voor communicatieve werkzaamheden en voor werkzaamheden waarbij concentratie vereist is. Er zijn verschillende vormen van communicatie (bijvoorbeeld telefoneren, vertrouwelijk, vergadering), waar ook verschillende

²²Bladder, R.W. (2012), pagina 5

²³Ruurd Baane, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter (2011), pagina 39

²⁴<http://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.msp>

²⁵Bijl, D. (2009), pagina 57-67

²⁶Ruurd Baane, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter (2011), pagina 113

werkplekken voor moeten worden aangeboden. In een effectief kantoor zijn de kasten verdwenen en zijn er alleen vierkante meters in gebruik voor de daadwerkelijke werkplekken, wat kostenbesparingen met zich meebrengt. Tevens moet de werkplek dienen als ontmoetingsplaats, zodat men elkaar formeel en informeel kan zien en spreken. Het geeft tevens het 'wij-gevoel'. Verder moet het een visitekaartje zijn voor medewerkers en de buitenwereld.

Voor het onderdeel Organisatie is het belangrijk om de strategie, de structuur en de cultuur goed voor ogen te houden. De strategie moet helder geformuleerd zijn en tevens gecommuniceerd worden naar medewerkers. De structuur bestaat uit de bedrijfsprocessen en alle formele regels en procedures. De cultuur bestaat uit leiderschap en de kernwaarden van de organisatie. De kernwaarden beschrijven hoe de organisatie omgaat met medewerkers, ofwel de normen en waarden. Leiderschap is een kritische succesfactor. De leider moet namelijk het voortouw nemen bij Het Nieuwe Werken. Hij moet zorgen dat de managementstijl verandert van 'command & control' naar 'coördineren & cultiveren'. 'Vertrouwen & loslaten' en 'vrijheid & verantwoordelijkheid' zijn de kernwaarden voor de leider.

Het laatste onderdeel is de Mens. Dit is het belangrijkste onderdeel aangezien de mens centraal staat in Het Nieuwe Werken. Eerst zal men van wederzijds wantrouwen naar wederzijds vertrouwen moeten gaan, om vervolgens te zorgen dat de medewerker ondernemer wordt en de manager coach.

3.3. *Motieven*

Motieven voor het nieuwe werken zijn²⁷:

- Voor medewerker en zelfstandige
 - Grotere eigen verantwoordelijkheid en regelruimte
 - Minder verloren tijd door bijv. files, nodeloos afstemmen en vergaderen
 - Grotere arbeidssatisfactie
 - Betere verdeling werk en privé
- Voor de organisatie
 - Efficiency
 - Talent binnenhalen en houden
 - Een wendbare organisatie die beter kansen kan benutten
 - Betere samenwerking
 - Minder verloren tijd en geld door bijv. files, nodeloos afstemmen en vergaderen
 - Besparingen op kantoorkosten

3.4. *De praktijk*

De voordelen die Microsoft van Het Nieuwe Werken heeft ondervonden zijn²⁸:

- 10% minder vluchten met het vliegtuig
- Van 17 m² per medewerker naar 7,2 m² per medewerker

²⁷Bladder, R.W. (2012), pagina 6

²⁸http://www.microsoft.com/netherlands/het-nieuwe-werken/wat_levert_het_nieuwe_werken_op.aspx

- De productiviteit is met 28 min per dag per medewerker toegenomen
- 6% minder reistijd per medewerker
- De bereikbaarheid is met 23% toegenomen
- CO₂ reductie van 30%
- De beheerkosten van de IT zijn met €600.000 afgenomen
- Er wordt 30% minder gemaïld, door gebruik van chat
- Medewerkerstevredenheid is omhoog gegaan van 5,5 in 2005 naar 8,3 in 2009²⁹.

3.5. De cultuur

Als Het Nieuwe Werken wordt ingevoerd, zal de cultuur moeten worden veranderd. Hieronder is beschreven wat de cultuur bij Het Nieuwe Werken³⁰ inhoudt.

De cultuur van organisaties, zoals deze nu bestaat, is gebaseerd op drie pijlers: aansturing, controle en angst. Het Nieuwe Werken gaat om vertrouwen. Vertrouwen dat iemand de afspraken nakomt die er zijn gemaakt en het werk binnen de normen en waarden van het bedrijf uitvoert. Open communicatie is essentieel voor het goed functioneren van Het Nieuwe Werken, dit geeft namelijk de mogelijkheid om in een heel vroeg stadium te voorkomen dat zaken escaleren. Het is belangrijk om medewerkers te trainen en te coachen in het geven en ontvangen van kritiek. Afleren van gedrag is altijd lastiger dan het aanleren van gedrag. Voor Het Nieuwe Werken zijn veel veranderingen van gedrag nodig om te kunnen slagen. Training en coaching van medewerkers en managers is daarom een kritieke succesfactor voor het slagen van dit veranderingstraject. Medewerkers moeten in veel gevallen leren op hun eigen inzichten te vertrouwen. Zij moeten tevens leren omgaan met de producten die hun worden aangeboden, zowel technische gebruikerstraining, als het nut van bepaalde producten en het belang om dergelijke producten te gebruiken.

Controle is een element dat doorgaans enkel een negatief gevolg heeft op de productiviteit. De prikklok afschaffen leidt tot een hogere productiviteit. Aanwezigheid zegt, zeker bij kenniswerk, niets over productie. Resultaten daarentegen wel en dat is waar werknemers in veel gevallen graag op willen worden afgerekend. Uit de praktijk blijkt dat organisaties, die van wantrouwen naar vertrouwen gaan, net als bij afschaffen van de prikklok, hier profijt van hebben.

Prestaties en resultaat worden belangrijke graadmeters van iemands presteren, wanneer tijd dit niet meer is. Wanneer werknemers tijd- en plaatsonafhankelijk werken is niet te controleren of men wel met werk bezig is geweest en zullen de resultaten dus bepalend moeten zijn. Deze zullen vooral betrekking moeten hebben op het nakomen van afspraken. Een afspraak moet een overeenkomst zijn tussen twee of meer personen, alle betrokken personen moeten deze ook onderkennen. Bij veel organisaties worden afspraken nog wel eens verward met opdrachten en gaan werknemers makkelijk akkoord, omdat er minder

²⁹Bijl, Dik (2009), pag 84.

³⁰Haterd, B. v.d., (2010), pag. 34-45

consequenties zijn aan het niet halen van een opdracht, dan aan het vooraf bespreken van de haalbaarheid. Bij Het Nieuwe Werken is dit anders en zowel werknemers als management zullen moeten worden getraind op het maken van afspraken waar beide partijen achter staan.

Werken op basis van vertrouwen houdt niet in dat er geen controlemechanismen nodig zijn. Controle achteraf, zeker als dit op basis van gezond verstand gebeurt, werkt een stuk beter en geeft meer vertrouwen dan het vooraf vragen van toestemming. Dit facet wordt versterkt doordat veel van de controle onzichtbaar is voor de mensen die gecontroleerd worden.

Wel moet er worden gekeken naar het aanpassen van beloningssystemen. Uit onderzoek blijkt dat op het moment dat er bij een baan ook maar een minimale hoeveelheid creativiteit komt kijken, extrinsieke beloningen, dus bonussen, bijna altijd een negatief effect hebben op de productiviteit. Beloningen en straffen werken bijna niet of hebben vaak zelfs een averechts effect wanneer het gaat om creatieve denk processen, waar ook al het kenniswerk onder valt. Dat wil niet zeggen dat er geen beloning tegenover goed presteren kan staan, maar deze beloning hoeft niet in geld te zijn en zeker niet op basis van vooraf vastgestelde targets. Wel zal er gekeken moeten worden naar verschillende vormen van belonen. Eén van die vormen is bijvoorbeeld dat wanneer het werk klaar is, iemand dus ook klaar is met zijn werk en geen aanwezigheidsplicht meer heeft.

Normen en waarden worden steeds belangrijker bij organisaties, maar zijn onmisbaar wanneer de principes van Het Nieuwe Werken worden ingevoerd. De werknemers krijgen het vertrouwen om tijd en plaatsonafhankelijk te werken en tevens de invulling van de werkzaamheden zelf te bepalen. Duidelijke grenzen met betrekking tot ethiek, collegialiteit en andere zaken die van belang zijn voor de organisatie, zijn nodig om als organisatie goed te functioneren. De normen en waarden van een bedrijf zullen daarom, duidelijker dan nu het geval is, moeten worden gedefinieerd, vastgelegd en uitgedragen. De grenzen moeten duidelijk zijn. Waar deze liggen kan het beste bottom-up worden vastgesteld.

Leiderschap zal niet alleen bij de hele omslag naar werken nieuwe stijl belangrijk zijn, maar ook in de toekomst steeds belangrijker worden. Een leider is niet per definitie de baas, hoewel het goed is om een leider als hoogste baas te hebben. Het grote verschil is dat leiders worden gevolgd en managers worden aangesteld. Management gaat over dingen en leiders over mensen.

In een kennisintensieve organisatie zijn leiders nodig. Leiders moeten hun mensen inspireren en helpen om werknemers hun talenten te laten ontplooien. De reden waarom leiderschap zo belangrijk wordt in de wereld van werken nieuwe stijl, komt door de veranderende arbeidsrelatie. Belangrijk om hierbij in het achterhoofd te houden, is dat voor het eerst in de geschiedenis (alle) mensen zichzelf moeten gaan leiden. De huidige scholing schiet daarin tekort. De oude manier van denken zegt dat er gedaan moet worden wat er wordt verteld, terwijl men eigenlijk zelfsturend moet zijn. Leiderschap is hier de oplossing voor: mensen die vrijwillig gevolgd worden, voorbeeldgedrag tonen en anderen inspireren en aan zich weten te binden.

Een symbool, of symbolen, is doorgaans van groot belang om een cultuurverandering kracht bij te zetten. Het betrekken van een nieuw pand, een voorbeeld van een symbool, is in veel gevallen logisch, omdat er ook nieuwe werkplekken komen en op die manier ook veel kosten bespaard kunnen worden. Ook kan gekozen worden voor een grootscheepse verandering van de ICT, met iedereen nieuwe laptops, mobiele telefoons, etc. Het ondersteunen van een cultuurverandering van de omvang van Het Nieuwe Werken moet ondersteund worden met verschillende symbolen. Een organisatie neemt immers ook dingen van de werknemers af, zoals een vertrouwde werkplek en het ladeblok onder het bureau waar de papieren in konden. Dat moet (mentaal) gecompenseerd worden. Symbolen zijn er om de verandering kracht bij te zetten, die een verandering tastbaar maken, maar het is niet de verandering op zich.

Wanneer men kijkt naar deze kenmerken, kan de gewenste cultuur bij Het Nieuwe Werken worden beschreven als een taakcultuur³¹. Dit cultuurtype is gericht op resultaat en flexibiliteit.

3.6. Weerstand en verandering

Verandering zorgt voor onzekerheid en onduidelijkheid over de toekomstige situatie³². Vaak zijn medewerkers geneigd zich vast te klampen aan bestaande routines en bieden zij weerstand tegen de voorgestelde veranderingen. De onbekendheid met de toekomstige situatie maakt dat mensen geen duidelijk zicht hebben op de voor- en nadelen daarvan. Mensen hebben de behoefte zelf dingen te kunnen bepalen. Weerstand kan ook een teken zijn dat mensen zich betrokken voelen bij de organisatie en zich zorgen maken over de toekomst. Weerstand van medewerkers ten opzichte van veranderingen hoeven niet altijd puur op de verandering als zodanig gericht te zijn. Vaak spelen andere dingen daarin een belangrijke rol, bijvoorbeeld zaken die betrekking hebben op de communicatie tussen het management en de medewerkers of dat de medewerkers de zin van de verandering niet inzien.

Er zijn verschillende bronnen van weerstand³³, namelijk onvoldoende duidelijkheid, faalangst, niet serieus genomen voelen en de werknemer denkt dat het anders en beter kan.

3.7. Knelpunten

Er zijn verschillende knelpunten³⁴, waardoor het implementeren van Het Nieuwe Werken moeizaam verloopt. Ten eerste kunnen managers moeite hebben om de controle gerichte stijl van leidinggeven los te laten. Zij zijn bang dat medewerkers de kantjes er af lopen en dit niet signaleren. Ze signaleren het echter beter, omdat het bij Het Nieuwe Werken gaat om output in plaats van input.

³¹ http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

³²

<http://www.businesspsychologistconsulting.com/artikel%20weerstand%20tegen%20verandering.html>

³³ <http://www.kennisdelen.eu/weerstanden-bij-het-invoeren-van-veranderingen/>

³⁴ <http://www.managementsite.nl/kennisbank/nieuwe-werken#Sec5>

Verder zijn er fysieke barrières, zoals geografische afstanden, die ontstaan door technische tekortkomingen. Het is dan ook belangrijk om de ICT zo in te richten dat men bij alle documenten en programma's kan komen wanneer men op een andere plek werkt dan op kantoor.

Ook zijn er sociaal-culturele barrières. Medewerkers spreken elkaar niet meer op de gang en kunnen op die manier het sociale gedeelte van hun werk missen.

Tevens zijn contextuele barrières een knelpunt bij Het Nieuwe Werken: het goed begrijpen van kennis, die afkomstig is van collega's met andere disciplines, niveaus en specialismen en/of de uitwisseling van kennis tussen afdelingen.

3.8. *Test: Klaar voor Het Nieuwe Werken?*

In het boek 'Aan de slag met Het Nieuwe Werken', staat een test³⁵, waaruit blijkt waar een organisatie en zijn medewerkers staan met betrekking tot Het Nieuwe Werken³⁶. Deze test heeft zes categorieën, namelijk ICT faciliteiten, Fysieke werkomgeving, Organisatie, Mens en Mentaliteit, Ikzelf (nu) en Ikzelf (ideaal). Uit de antwoorden blijkt hoever de organisatie zich nog moet ontwikkelen om naar Het Nieuwe Werken te gaan en hoever de medewerker van zijn ideaalbeeld af staat. Hoe groter het verschil tussen nu en ideaal, hoe meer men klaar is om over te stappen op Het Nieuwe Werken. De uitwerking voor de gemeente Katwijk is te vinden in bijlage 6.

3.9. *Werkplek kosten voor Het Nieuwe Werken*

Uit een onderzoek van Twynstra Gudde zijn verschillende kengetallen gekomen³⁷.

	traditioneel	Het Nieuwe Werken		
		gemeenten	instellingen	zakelijk dienstverlening
Flexfactor	100%	70-80%	70-80%	50-70%
BVO / werkplek	22-28	19-21	21-24	18-21
BVO kantoordeel / werkplek	16-22	13-15	14-18	12-16
Investeringskosten (m ² bvo)	3.100-4.200	3.500-4.500	3.300-4.500	3.700-5.200
Huisvestingsgebonden kosten (m ² bvo)	300-350	330-370	310-370	400-450
BVO / medewerker	22-28	15-22	15-22	13-20
Huisvestingsgebonden kosten/mw/jr	6.000-7.800	4.400-5.200	4.300-5.200	4.000-4.900

oppervlakten volgens NEN 2580; investeringen volgens NEN 2634; huisvestingsgebonden kosten volgens NEN 2748; werkplekken = primair en secundair

Uit deze tabel is af te leiden dat de gemiddelde flexplek 19 tot 21 m² bedraagt. Dit is gemiddeld 5 m² kleiner dan bij een traditionele werkplek. De investeringskosten zijn hoger bij Het Nieuwe Werken, door het investeren in een transparante omgeving, meubilair, klimaatinstallaties en door een hogere bezettingsgraad van de werkplekken. De kantooroppervlakte per persoon bij Het Nieuwe Werken is veel lager dan die bij traditionele kantoorruimtes, waardoor de huisvestingsgebonden kosten per persoon ook veel lager zijn. Een besparing van 25 tot 30% per jaar is mogelijk.

³⁵ Zie bijlage 10

³⁶ Dik Bijl (2009), Pagina 183

³⁷ <http://www.twynstragudde.nl/Persoonlijk/Jurgen%20van%20der%20Meer/Het%20nieuwe%20werken%20werkt.pdf>

Bij de omschakeling van het traditionele kantoor naar een plek waar men elkaar ontmoet, kennis uitwisselt en samenwerkt, worden nieuwe activiteiten belangrijk. Deze activiteiten, die de facilitaire organisatie moet ondersteunen, betreffen:

- Ontmoeten
- Kennis en informatie delen
- Mobiliteit
- Gastvrijheid
- Projectmatig werken

De intensiteit van bepaalde activiteiten neemt toe, waardoor de facilitaire kosten naar verwachting zullen stijgen. Hier is geen cijfer over bekend. Deze zullen echter ruimschoots gecompenseerd kunnen worden door de lagere huisvestingsgebonden en mobiliteitskosten.

Bij Het Nieuwe Werken komen de ICT kosten³⁸ per werkplek gemiddeld 15% lager uit.

In onderstaande tabel staan de kosten per werkplek bij Het Nieuwe Werken ten opzichte van een traditionele werkplek. Een traditionele werkplek is gemiddeld 25 m², een werkplek bij Het Nieuwe Werken 20 m². Er is een gemiddelde procentuele prijsstijging berekend aan de hand van de bovenstaande tabel. De kosten voor facility management blijven ongeveer 9% van de kosten per werkplek.

	Per m ² traditioneel	Traditioneel werkplek (25 m ²)	Per m ² HNW	Prijsverandering t.o.v. traditioneel in % per m ²	Het Nieuwe Werken werkplek (20 m ²)
Huisvesting	€ 123,16	€ 3.079	€ 132,63	+7,69%	€ 2.652,60
Diensten en middelen	€ 197	€ 4.925	€ 215,89	+9,59%	€ 4.317,80
ICT	€ 165	€ 4.125	€ 175,31	+6,25%	€ 3.506,20
Facility management	€ 46,57	€ 1.164,25	€ 51,79	+11,21%	€ 1.035,80
Totaal	€ 531,73	€ 13.293,25	€ 575,62	+8,25%	€ 11.512,40

De prijs per m² stijgt met 8,25%, maar de prijs per werkplek daalt. Er blijft: $11.512,40 * 100 / 13293,25 = 86,6\%$ over van de traditionele werkplekkosten. Dit betekent dat de werkplekkosten met 13,4% dalen.

³⁸<http://www.pro4all.nl/HetNieuweWerken/tabid/76/language/nl-NL/Default.aspx>

4. Huidige situatie

4.1. *Werkplekconcept*

Het huidige werkplekconcept heeft verschillende soorten werkplekken. De werkplekken³⁹ bestaan voor 71% uit cellen, 18% kantoortuinen, 8% aparte kamers en 3% flexplekkantoren⁴⁰.

Er wordt vooral gebruik gemaakt van cellen. Deze worden zo genoemd, maar zijn in feite teamwerkplekken. Dit zijn afgesloten werkruimtes voor 3 of meer personen. De indeling kan op verschillende manieren gebeuren. De bureaus kunnen zo worden geplaatst dat men met de gezichten naar elkaar toe of van elkaar af zit of dat de gezichten één kant op gericht zijn. Het voordeel als men met de gezichten naar elkaar toe zit is dat de communicatie makkelijk is. De nadelen zijn dat er minder privacy en meer afleiding kan zijn.

Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van kantoortuinen. Dit zijn open werkruimtes voor meerdere personen. De bureaus kunnen op dezelfde manier worden geplaatst als bij de cellen. Ook de voor en nadelen zijn hetzelfde als bij de cellen.

Tevens wordt er gebruik gemaakt van aparte kamers. Dit is een afgesloten ruimte met 1 werkplek en eventueel een overlegplek. Het heeft de voorkeur dat de betreffende gebruiker zicht heeft op de deur en op het raam, zodat de gebruiker kan zien wat er gebeurt.

Als laatst zijn er nog flexplekken gerealiseerd. Deze zijn voornamelijk te vinden in de kantoortuinen of de cellen. Ook zijn er speciale eenpersoons flexplekken gerealiseerd. Hier kan de gehele dag gebruik van worden gemaakt, maar zijn niet bedoeld om vast te gaan zitten.

Naast de werkplekken zijn er verschillende overlegruimtes, die alle gesloten zijn. Er zijn op dit moment dus geen open overlegruimtes. De afdeling Facilitaire Dienstverlening is op dit moment echter aan het experimenteren met verschillende soorten overlegruimtes, die informeel of formeel worden ingericht qua meubilair. Ook zijn er plannen voor een lounge ruimte.

Bijna iedere medewerker heeft zijn of haar eigen werkplek. Een aantal functies hebben geen vaste werkplek nodig of delen een werkplek met meerdere personen. Iedere medewerker heeft een eigen agenda, welke gesloten is. Dat houdt in dat alleen deze medewerker in zijn agenda kan kijken, andere collega's alleen als zij toestemming hebben gekregen.

De ICT is op dit moment vrij goed en snel. Er kan alleen gebruik worden gemaakt van het netwerk wanneer men op kantoor is. Er bestaat de mogelijkheid om, met toestemming van het management, gebruik te maken van tokens. Dit zijn externe harde schijven, een soort usb-sticks, waarmee men op het netwerk van de

³⁹ Meel, J. v., Martens, Y., Hofkamp, G., Jonker, D., Zegers, A. (2007), pag 27- 41

⁴⁰ Benchmarkgegevens Gemeente Katwijk

gemeente Katwijk kan. Momenteel zijn er 50 in gebruik. Men is terughoudend deze te verstrekken in verband met de hoge kosten.

Het Heerenhuys is sinds september 2011 gehuurd met een contract voor 10 jaar. In gemeentehuis Katwijk werken 254 medewerkers en in het Heerenhuys werken 161 medewerkers. In gemeentehuis Katwijk zijn er 268 werkplekken gerealiseerd en in het Heerenhuys 174.

4.2. Bezettingsgraad

Er is een berekening gemaakt van de leegstand bij de gemeente Katwijk⁴¹. Hiervoor zijn de roosters van alle medewerkers gebruikt. Van een aantal personen was de werktijd niet bekend zijn, namelijk van de burgemeester en de vier wethouders. Deze zijn dan ook niet meegenomen in de berekening. De werkplekken van deze vijf personen zijn tevens van het totaal aantal werkplekken afgehaald om een reëel beeld te krijgen.

De berekening is gemaakt op basis van de roosters. Er was namelijk geen recent bezettingsgraadonderzoek en er was geen tijd om gedurende de projectperiode deze te verrichten. Er is daardoor geen rekening gehouden met de tijd, die wordt besteed aan vergaderingen en andere werkzaamheden, die geen bureauwerk betreffen.

Verder is er rekening gehouden met de personen die geen vaste werkplek nodig hebben in verband met werkzaamheden buiten kantoor. Dit zijn er in het gemeentehuis Katwijk 19. Bij het Heerenhuys zijn dit er 0. Ook is er rekening gehouden met gedeelde werkplekken. In totaal delen 16 medewerkers 12 werkplekken in het gemeentehuis, in het Heerenhuys zijn dit 2 medewerkers die 1 werkplek delen, de rest heeft een eigen werkplek.

De berekening is gebaseerd op het feit dat de medewerkers van servicepunt Rijnsburg reeds bij het gemeentehuis in Katwijk zijn ingetrokken.

Er zijn dus voor de twee gebouwen berekeningen gemaakt, namelijk gemeentehuis Katwijk en het Heerenhuys.

4.2.1. Gemeentehuis Katwijk

Hieronder is aangegeven op welke dagen welk percentage leegstand is bij het gemeentehuis.

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
24,2%	18,5%	36,8%	22,2%	41,7%

De bezettingsgraad is 1,32 werkplek per FTE. Dit getal is gebaseerd op 268 werkplekken en 202,3 FTE's.

⁴¹ Zie bijlage 11

4.2.2. Heerenhuys

Hieronder is aangegeven op welke dagen welk percentage leegstand is bij het Heerenhuys.

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
15,5%	11,8%	25,2%	14,6%	27,3%

De bezettingsgraad is 1,15 werkplek per FTE. Dit getal is gebaseerd op 174 werkplekken en 150,9 FTE's.

4.2.3. Combinatie

Wanneer iedereen in het gemeentehuis zou kunnen zitten met het zelfde aantal werkplekken, zou er de onderstaande leegstand zijn.

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
20,8%	15,9%	32,4%	19,3%	36,1%

De bezettingsgraad is 1,25 werkplek per FTE. Dit getal is dus gebaseerd op 442 werkplekken en 353,2FTE's.

4.3. *Kosten per werkplek*

De kosten per werkplek in de huidige situatie zijn €13.692,05, omdat bij de gemeente Katwijk een gemiddelde werkplek niet 25 m² (zie hoofdstuk 3.9), maar 25,75 m² is. De kosten per m² BVO⁴² (bruto vloer oppervlak) zijn dus €531,73. Deze kosten kunnen worden opgesplitst in vier onderdelen. Namelijk in Huisvesting, Diensten en middelen, ICT en Facility Management. De kosten die gebruikt worden in dit rapport zijn van boekjaar 2010. Er is nog geen benchmark over boekjaar 2011 gedaan, waardoor de kosten van 2011 niet gebruikt kunnen worden.

⁴² Zie bijlage 12

5. Ideale situatie

In dit hoofdstuk wordt er vanuit het theoretisch en empirisch onderzoek een ideale situatie geschetst, zodat die vergeleken kan worden met de huidige situatie. Op die manier kan er een duidelijk advies worden geformuleerd.

Allereerst hebben bij de ideale situatie niet alle medewerkers een eigen werkplek. Er worden werkplekken gedeeld en er zijn activiteitgerelateerde werkplekken⁴³ ingericht. Zo zijn er stilte- en concentratiewerkplekken, brainstorm-, ontvangst- en presentatieruimtes, etc. Door werkplekken te delen gaat het aantal benodigde werkplekken omlaag en de bezettingsgraad omhoog. Daardoor worden de kosten lager. Er zullen ook meerdere kleine overlegruimtes moeten worden gerealiseerd, zodat medewerkers snel ergens kunnen overleggen.

Ten tweede kunnen in de ideale situatie medewerkers overal werken waar zij maar willen, met behulp van goede ICT ondersteuning. De ICT moet zo ingericht zijn dat medewerkers overal gebruik kunnen maken van het netwerk en dat ze bij alle (gedigitaliseerde) documenten en informatie kunnen. Ook de middelen (zoals laptop en telefoon) die nodig zijn moeten worden aangeboden, zodat ze hun taken op de juiste manier kunnen uitvoeren.

Verder mogen de medewerkers in de ideale situatie zelf bepalen waar en wanneer zij werken. Iedereen zal zijn agenda moeten openzetten, zodat men kan zien wanneer iemand aanwezig of afwezig is, zodat samenwerking en communicatie makkelijker wordt. Ook dit vraagt een goede ICT ondersteuning.

Er kunnen dus kosten worden bespaard door verminderen van werkplekken en/of het invoeren van Het Nieuwe Werken.

⁴³<http://www.mkbservicedesk.nl/3931/wat-activiteitsgerelateerde-werkplek.htm>

6. Analyse

Tussen de huidige situatie en de ideale situatie zijn meerdere verschillen.

Ten eerste heeft iedereen bij het huidige werkplekconcept een eigen werkplek, waardoor iedere fulltimer meer dan één werkplek tot zijn beschikking heeft. Bij de ideale situatie worden er werkplekken gedeeld en is er een optimale bezetting, zodat er weinig leegstand is.

Daarnaast is er in het huidige concept sprake van een gesloten agenda, wat inhoudt dat alleen degenen die toestemming hebben gekregen van de betreffende collega, in zijn agenda kunnen kijken. De anderen weten dat een collega werkt, maar niet of hij bijvoorbeeld in bespreking is. In de ideale situatie is het voor iedereen bekend, doordat alle agenda's geraadpleegd kunnen worden.

In de huidige situaties zijn vier verschillende soorten ruimtes en geen activiteitgerelateerde werkplekken. De bureaus staan in verschillende soorten ruimtes, maar elke werkplek is in principe hetzelfde. In de ideale situatie zijn er verschillende soorten werkplekken, die activiteitgerelateerd zijn.

Ook het leidinggeven is verschillend. Bij de huidige situatie wordt er gestuurd op input en bij de ideale situatie op resultaat. Resultaatgerichte leidinggevers kunnen niet zien of medewerkers hun werk uitvoeren, maar kunnen dit beoordelen aan de output die wordt geleverd.

Het laatste verschil is dat er bij de ideale situatie wordt uitgegaan van tijd en plaats ongebonden werken. Bij de huidige situatie wordt er gestuurd op aanwezigheid en is er niet de flexibiliteit die bij de ideale situatie wordt geschetst.

Hieronder zijn de verschillen schematisch weergegeven:

	Huidige situatie	Gewenste situatie
Eigen werkplek?	Ja	Nee
Open agenda?	Nee	Ja
Activiteitgerelateerde werkplekken?	Nee	Ja
Resultaatgericht leidinggeven?	Nee	Ja
Tijd en plaats ongebonden werken?	Nee	Ja

7. Aanpassing van het huidige werkplekconcept

Zoals uit de analyse is gebleken zijn er een aantal verschillen tussen de huidige en de ideale situatie. Deze verschillen moeten dus worden aangepakt wil de gemeente Katwijk de ideale situatie bereiken. Dat kan op meerdere manieren, namelijk door het aanpassen van het huidige concept of door het invoeren van Het Nieuwe Werken.

Verder is gebleken welke aspecten er bij het huidige concept moeten worden aangepast wil er een kostenbesparing ontstaan. Ten eerste zullen de parttimers hun werkplekken moeten gaan delen, de fulltime medewerkers mogen nog steeds een eigen werkplek houden. Men zal tevens de mogelijkheid moeten krijgen om flexibel te werken qua werkplek en werktijden. Als men iedereen in één gebouw wil huisvesten zal er een extra vleugel aan het bestaande gemeentehuis gebouwd moeten worden. Medewerkers geven aan graag de mogelijkheid te hebben om thuis te werken. Om dit mogelijk te maken zal de ICT voorziening (digitaliseren, laptop, etc.) verbeterd moeten worden. De werkplekken zullen van 25,75 m² naar 25 m² gaan. Zoals aangegeven in hoofdstuk 3.9 zijn de kosten dan €13.293,25 per werkplek per jaar. Wat niet verandert zijn met name de managementstijl en de cultuur, wat wel moet gebeuren bij Het Nieuwe Werken. Daarom kan deze verandering tevens dienen als tussenstap voor over gegaan wordt op Het Nieuwe Werken.

Het Nieuwe Werken is reeds besproken in hoofdstuk 3. Door Het Nieuwe Werken in te voeren worden alle verschillen automatisch aangepakt.

8. Conclusie

Zoals beschreven in de ideale situatie, zijn er twee mogelijkheden om de werkplekkosten omlaag te brengen. Beide mogelijkheden worden hieronder besproken, nadat de kosten voor het huidige concept zijn weergegeven.

Huidig werkplekconcept

De kosten per werkplek zijn op dit moment €13.692,05⁴⁴. In totaal zijn er 442 werkplekken gerealiseerd. De totale kosten per jaar komen dan uit op: €13.692,05 * 442 = €6.051.886,10.

Aanpassing huidig werkplekconcept

Er zijn 420 medewerkers en 442 werkplekken. Van deze 420 medewerkers werken er 216 fulltime en 204 parttime. In totaal zijn dit 353,2 FTE's. De regeling is dat alle fulltimers een eigen werkplek krijgen en de parttimers moeten delen. Het aantal werkplekken moet gelijk staan aan het aantal FTE, oftewel afgerond moeten er 354 werkplekken worden gerealiseerd. De bezettingsgraad is daardoor $354/353,2=1,002$, oftewel 1,00. De werkplekkosten per jaar zijn bij 354 werkplekken: €13.293,25 * 354 = €4.705.810,50.

Het Nieuwe Werken

Er zijn 420 medewerkers en 442 werkplekken. Van deze 420 medewerkers werken er 216 fulltime en 204 parttime. In totaal zijn dit 353,2 FTE's. De norm van de bezettingsgraad bij Het Nieuwe Werken is 0,7 werkplek per FTE⁴⁵. Wat inhoudt dat er $0,7*353,2=247,24$, dus afgerond 248 werkplekken nodig zijn. De werkplekkosten per jaar zijn dan: €11.512,40 * 248 = €2.855.075,20.

Uit het interview met het Center for People and Buildings⁴⁶ is gebleken dat het beter is om eerst terug te gaan naar een bezettingsgraad van 0,9, om de verandering geleidelijker te laten plaatsvinden. Om tot een bezettingsgraad van 0,9 te komen, zijn er $0,9*353,2=317,88$, dus afgerond 318 werkplekken nodig. Bij deze bezettingsgraad zijn er 318 werkplekken nodig. De totale kosten zijn dan €11.512,40 * 318 = €3.660.943,20.

De besparing

Met het aanpassen van het huidige concept kan jaarlijks een besparing worden gerealiseerd van €6.051.886,10 – €4.705.810,50 = €1.346.075,60.

Met het invoeren van Het Nieuwe Werken kan in het begin, met een bezettingsgraad van 0,9, €6.051.886,10 - €3.660.943,20 = €2.390.942,90 worden bespaard.

⁴⁴ Zie hoofdstuk 4.3

⁴⁵

http://www.strict.nl/fileadmin/strict/data/artikelen_diversen_2011_en_eerder/2011_oktober_Connexe_Bring_Your_Own_beleid.pdf

⁴⁶ Zie hoofdstuk 1.5.1. voor het interview

Na de realisatie van een bezettingsgraad van 0,7 werkplek per FTE, kan er een besparing worden behaald van €6.051.886,10 - €2.855.075,20 = €3.196.810,90.

De conclusie die kan worden getrokken, is dat er met Het Nieuwe Werken de grootste besparing kan worden gehaald. Nadat Het Nieuwe Werken volledig is geïmplementeerd en er een bezettingsgraad van 0,7 is gerealiseerd, zal er een besparing van 52,81% worden behaald. Men moet er echter wel rekening mee houden dat in eerste instantie een grote investering moet worden gedaan voordat deze besparing kan worden behaald.

9. Aanbevelingen

Om Het Nieuwe Werken in te voeren en goed te laten werken zullen er verschillende acties moeten worden genomen.

Het is aan te bevelen om de voorlichting zo uitgebreid mogelijk te doen en te zorgen dat iedereen bij het veranderproces betrokken is. Uit het interview met het Center for People and Buildings is namelijk gebleken dat voorlichting voor de medewerkers het allerbelangrijkste is, wil Het Nieuwe Werken slagen. Als medewerkers niet weten wat hen te wachten staat en wat Het Nieuwe Werken precies inhoudt, zullen zij meer weerstand bieden dan wanneer zij weten wat het is. Het beste is om deze voorlichting direct te beginnen, zodat medewerkers weten wat hun over een aantal jaren te wachten staat. Op deze manier kunnen zij langzaam wennen aan het idee en kunnen misschien ook goede input geven.

Verder is het verstandig om te starten met een pilot en op die manier uit te zoeken wat voor gemeente Katwijk het beste werkt. Een pilot is een belangrijk onderdeel van het voorbereidingswerk, waarmee men kan zorgen dat er later weinig problemen zijn als Het Nieuwe Werken over de gehele organisatie wordt ingevoerd. Met de medewerkers die de pilot willen doen, moet duidelijk worden besproken dat zij altijd en overal feedback moeten geven, zodat de organisatie kan leren wat de beste manier van werken is. Veranderingen zijn ook makkelijker door te voeren tijdens de pilot, aangezien het om een beperkte groep gaat.

Daarnaast zal de ICT zich nog verder moeten ontwikkelen. Er zullen tevens verschillende ICT-middelen moeten worden aangeboden, zodat men flexibel kan werken. Men moet denken aan een laptop, tablet, smartphone, etc. Een aanbeveling is om office 365 te gaan gebruiken. Hier zitten verschillende technologieën bij, die de communicatie en de samenwerking vergemakkelijken. Door dit te gebruiken is een interne communicatie via een vaste telefoonlijn overbodig. Het is bij office 365 wel belangrijk om alle documenten gedigitaliseerd te hebben. Op die manier kan er altijd en overal gewerkt worden.

De laatste aanbeveling is om een professioneel bedrijf in te schakelen dat helpt om Het Nieuwe Werken te implementeren. Een voorbeeld van zo'n bedrijf is het Center for People and Buildings. Zij hebben voor het implementatieproces het Werkplekspel⁴⁷ ontwikkeld. Dit is een bordspel, dat kantoorwerkers van gedachten laat wisselen over alledaagse situaties in hun werkomgeving. Medewerkers praten vrijuit over gedrag en gedragsgerelateerde onderwerpen in hun werkomgeving. Aan de hand van vragen worden 'kennis en weten', 'waarden en normen' en 'houding en gedrag' over de nieuwe werkomgeving expliciet gemaakt. Het serieus betrekken van medewerkers levert een bijdrage aan het verminderen van weerstand tegen de verandering.

⁴⁷ Zie bijlage 13

De aanbevelingen zijn hieronder samengevat:

Aanbevelingen
Uitgebreide voorlichting geven
Een pilot met Het Nieuwe Werken starten
Documenten digitaliseren
ICT-middelen aanbieden
Office 365 gebruiken
Professioneel bedrijf inschakelen voor de implementatie
Werkplekspel spelen

10. Bedrijfskundige consequenties

Wanneer de beschreven aanbevelingen worden geïmplementeerd zijn hier financiële, organisatorische en personele consequenties aan verbonden.

10.1. Financiële consequenties

Er is recentelijk veel nieuw meubilair aangeschaft. Doordat het nieuwe meubilair makkelijk verstelbaar is, zal er weinig tot geen nieuw meubilair aangeschaft te hoeven worden. Er zal echter wel rekening moeten worden gehouden met kosten voor: de aanschaf van lockers, office 365, het inhuren van een professioneel bedrijf, de aanschaf van ICT-apparatuur en de voorlichting die moet worden gegeven aan medewerkers. Verder zullen er ook andere kosten zijn, zoals een (kleine) verbouwing en een eventuele aanpassing aan het klimaatsysteem.

Er mag bij de berekening rekening worden gehouden met het feit dat er binnen een paar jaar ongeveer 50 FTE verdwijnen als gevolg van samenwerking of uitbesteding. Dit is gebleken uit één van de gesprekken met Ellen de Jong. Hierdoor is 420 medewerkers voldoende om mee te rekenen.

De kosten voor office 365⁴⁸ zijn €20,75 per gebruiker per maand. Dit is de meest uitgebreide versie voor ‘middelgrote en grote ondernemingen’. De totale kosten zijn daardoor $420 * €20,75 * 12 = €104.580,00$. Deze kosten zijn per jaar en exclusief belasting. Er wordt echter 0% BTW gevraagd.

De kosten⁴⁹ die de aanschaf van lockers met zich meebrengen, zijn ongeveer €1.599 per locker met 15 lockervakjes. Aangezien er 415 medewerkers zijn, zullen er 28 lockers moeten worden aangeschaft. Dit komt op een totaal van ongeveer €44.772.

De kosten voor het inhuren van een professioneel bedrijf voor de implementatie zal afhankelijk zijn van de hoeveelheid tijd dat er aan besteed zal moeten worden. Zij zullen ook de medewerkers voorlichting geven en kunnen bijvoorbeeld door middel van een spel medewerkers betrekken in het proces.

De kosten voor de aanschaf van ICT-apparatuur hangt af van het soort apparatuur dat er wordt gekozen en hoeveel apparatuur een medewerker mag kiezen. Aan te bevelen is om iedereen een smartphone te geven en een laptop of tablet. De kosten zullen voor bijvoorbeeld een iPad 2⁵⁰ op €399 per stuk komen. Een smartphone, zoals de iPhone 4⁵¹, kost €519 per stuk. De kosten per persoon zijn dan €918 per medewerker. De totale kosten zijn dan $415 * €918 = €380.970$.

De totale kosten per jaar komen dan op:

⁴⁸<http://www.microsoft.com/nl-nl/office365/compare-plans.aspx>

⁴⁹http://www.lockershop.nl/product/749/lockers_met_3_x_5_vakken_met_brievengleuf.aspx

⁵⁰<http://www.pdashop.nl/product/126411/category-165989-tablets-keuzehulp/apple-ipad-2-wifi-16-gb-zwart.html>

⁵¹<http://www.pdashop.nl/product/154142/category-4214-smartphone-keuzehulp/apple-iphone-4-8-gb-black.html>

Onderdeel	Kosten
Office 365	€ 104.580,00
Totaal:	€ 104.580,00

De totale investeringskosten komen dan op:

Onderdeel	Kosten
Lockers	€ 44.772,00
ICT-apparatuur	€ 380.970,00
Totaal:	€ 425.742,00

Deze kosten zijn niet alle kosten die bij de implementatie zijn betrokken. Zoals reeds is gemeld, zullen er nog kosten bijkomen, waar geen prijzen van bekend zijn en tevens onvoorziene kosten.

De terugverdientijd is: €425.742,00 / €2.390.942,90 = 0,18. Dus 12 x 0,18 = 2,16 maanden.

10.2. Organisatorische consequenties

Voor het gebouw zijn er verschillende consequenties. De inrichting zal compleet moeten worden aangepast en misschien zal er moeten worden verbouwd om de optimale indeling te realiseren. Organisatorisch zal dit voornamelijk voor de plattegronden consequenties hebben, maar qua denkwijze niet. Tevens zal er gebruik worden gemaakt van één gebouw, wat betekent dat het tweede gebouw bijvoorbeeld kan worden verhuurd aan een derde partij. Helaas zijn er geen kosten bekend voor deze veranderingen. Dit zou aangevraagd moeten worden bij een professioneel bedrijf.

10.3. Personele consequenties

Er zullen consequenties zijn voor het personeel op verschillende niveaus.

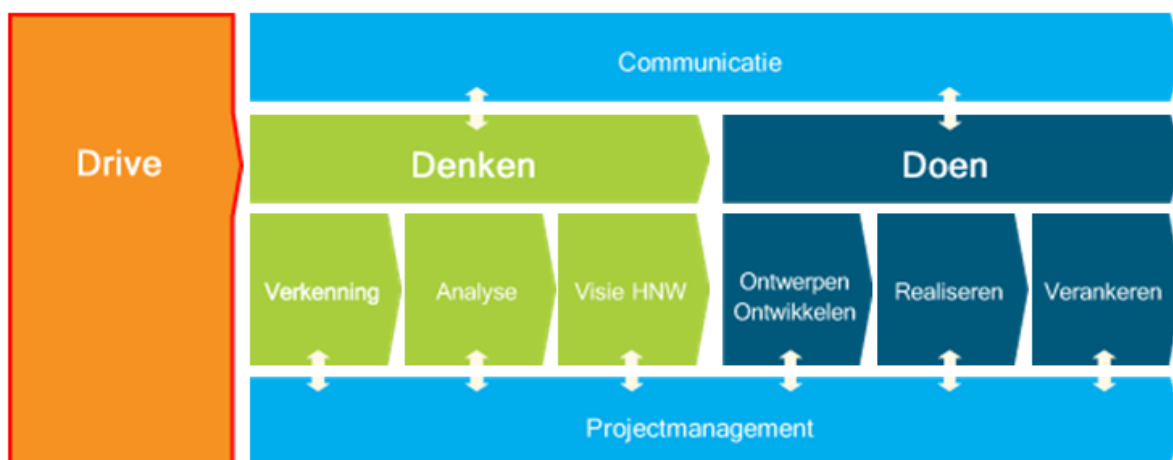
Op strategisch niveau zullen verschillende wijzigingen moeten plaatsvinden. De directie en het management zullen allen een voorbeeldrol moeten vervullen met betrekking tot Het Nieuwe Werken. Dit houdt in dat zij aan het concept meedoen en laten zien dat dit een juiste beslissing is. De leiderschapsstijl zal zich net als op tactisch niveau moeten veranderen van aanwezigheidsgericht naar resultaatgericht.

Op tactisch niveau zullen teamleiders zich moeten aanpassen aan Het Nieuwe Werken. Dit betekent flexibel werken en een cultuuromslag maken. De cultuuromslag zal voornamelijk betrekking hebben op de flexibiliteit en het aansturen op afstand. De leiderschapsstijl zal moeten worden aangepast, van aanwezigheidsgericht naar resultaatgericht, en zij moeten er voor zorgen dat medewerkers er bij worden betrokken.

Op operationeel niveau zullen medewerkers geïnformeerd moeten worden over Het Nieuwe Werken en zullen tevens een cultuuromslag moeten maken. Zij zullen de grootste omslag moeten maken, op gebied van zelfstandigheid en flexibiliteit.

11. Implementatieplan

De implementatie kan het beste aan de hand van ‘Het Nieuwe Werken Model’⁵² worden gedaan, deze bestaat uit 3 fases.



De eerste fase is de fase ‘Drive’. Het Nieuwe Werken moet met de juiste Drive worden gestart. Kostenbesparing, waar dit rapport op is gericht, is niet de juiste instelling om het in te voeren. Er zijn veel andere redenen waarom Het Nieuwe Werken wel zou moeten worden ingevoerd. Communicatie met medewerkers is essentieel voor draagvlak. Het betrekken bij de implementatie, zorgt voor acceptatie. Dit kan gedaan worden door informatiebijeenkomsten, workshops en referentiebezoeken. Een projectteam moet worden samengesteld uit medewerkers die als achtergrond management, facilitair, HR, ICT en medezeggenschap hebben. Het projectteam werkt aan draagvlak, een passende visie, goede faciliteiten en een goede begeleiding in de realisatiefase.

De tweede fase is de fase ‘Denken’. In deze fase staan drie onderdelen centraal: verkenning, analyse en visie. Bottom-up wordt besloten welke vorm het beste past. Uiteindelijk zullen de medewerkers het met elkaar eens moeten worden, om zo de best mogelijke oplossing te bedenken. Ook moet er een duidelijk beeld ontstaan over wat Het Nieuwe Werken is en wat het kan betekenen voor de organisatie. De directie en het management moeten starten met een verkenning van de vele aspecten van Het Nieuwe Werken. Er moet een gezamenlijk beeld komen die tevens gecommuniceerd kan worden naar de rest van de organisatie. Daarna moet de organisatie geanalyseerd worden om te kijken wat voor stappen en genomen dienen te worden om tot de gewenste situatie te komen. Als laatste moet de visie worden vastgesteld. Deze moet tevens worden gecommuniceerd, zodat medewerkers weten waarom de verandering plaatsvindt en wat de visie is.

De derde fase is de fase ‘Doen’. De eerste stap in deze fase is het ontwerpen en ontwikkelen. Hierin worden er teamafspraken gemaakt, wordt er gekeken naar de benodigde faciliteiten, naar digitale informatie en de mogelijkheden van online communicatie. Daarna is het tijd om te realiseren. De daadwerkelijke overgang betekent een grote verandering. De overgang wordt begeleid door middel van

⁵²<http://www.hetnieuwewerkenmodel.nl/>

bijeenkomsten en workshops. Afspraken dienen nageleefd, geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd te worden. De fase ‘Communicatie’ speelt hier nog steeds een grote rol. Door tijdens het gehele traject te communiceren, wordt er draagvlak gecreëerd en een soepele overgang naar Het Nieuwe Werken. Als laatste is het belangrijk om het nieuwe gedrag van medewerkers te verankeren. Zo zullen medewerkers gestimuleerd worden en zal het gewenste resultaat worden bereikt.

Ook na afronding van het traject is het van belang om te blijven meten en de voortgang te bewaken. Een goede overdracht van de verantwoordelijkheden van de projectteam naar de lijnorganisatie is belangrijk voor een blijvend succes van Het Nieuwe Werken in de organisatie.

In onderstaande tabel staat aangegeven hoeveel tijd er nodig is om elke fase te doorlopen.

Wat	Wie	Tijdsperiode
Fase Drive	Management en Directie	3 maanden
Fase Communicatie	Management en Directie	Gedurende het gehele traject
Fase Projectmanagement	Management en Directie	1 maand
Fase Verkenning	Management en Directie	5 maanden
Fase Analyse	Projectteam	4 maanden
Fase Visie Het Nieuwe Werken	Projectteam	2 maanden
Fase Ontwerpen en ontwikkelen	Projectteam	10 maanden
Fase Realiseren	Projectteam	3 maanden
Fase Verankeren	Projectteam/Lijnorganisatie	12 maanden

De totale tijd die in de implementatie gaat zitten, is 40 maanden, oftewel 3 jaar en 4 maanden.

Literatuuropgave

Contact binnen de Haagse Hogeschool te Den Haag:

- Annelies Schnetz – Docentbegeleider

Andere contacten:

- Ellen de Jong – Bedrijfsbegeleider
- Nathalie Verkade – Werkplekken
- Pascal Wiersma – Benchmarkgegevens

Websites:

- <http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Vragenlijsten/vragenlijst-cultuur.htm> 11-2-2012
- www.thesistools.com 11-2-2012 t/m 16-3-2012
- <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/29A01EE3-33D3-45C7-84A4-1205A7206EE1/0/2011b55pub.pdf> 4-4-2012
- <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/tw-waardestrategie%C3%ABn> 4-4-2012
- <http://www.7smodel.nl/> 4-4-2012
- Intranet van de gemeente Katwijk 6-2-2012 t/m 22-5-2012
- <http://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.mspx> 5-3-2012
- <http://www.microsoft.com/netherlands/het-nieuwe-werken/wat-levert-het-nieuwe-werken-op.aspx> 5-3-2012
- http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html 9-4-2012
- <http://www.managementsite.nl/kennisbank/nieuwe-werken#Sec5> 5-3-2012
- <http://www.pro4all.nl/HetNieuweWerken/tabid/76/language/nl-NL/Default.aspx> 5-3-2012
- http://www.strict.nl/fileadmin/strict/data/artikelen_diversen_2011_en_eerder/2011_oktober_Connexie_Bring_Your_Own_beleid.pdf 3-4-2012
- <http://www.twynstragudde.nl/Persoonlijk/Jurgen%20van%20der%20Meer/Het%20nieuwe%20werken%20werkt.pdf> 3-4-2012
- <http://www.mkb servicedesk.nl/3931/wat-activiteitsgerelateerde-werkplek.htm> 5-4-2012
- <http://www.microsoft.com/nl-nl/office365/what-is-office365.aspx> 13-4-2012
- <http://www.microsoft.com/nl-nl/office365/lync-online.aspx> 13-4-2012
- <http://www.microsoft.com/nl-nl/office365/compare-plans.aspx> 16-4-2012
- http://www.lockershop.nl/product/749/lockers_met_3_x_5_vakken_met_brievenleuf.aspx 16-4-2012
- <http://www.pdashop.nl/product/126411/category-165989-tablets-keuzehulp/apple-ipad-2-wifi-16-gb-zwart.html> 16-4-2012
- <http://www.pdashop.nl/product/154142/category-4214-smartphone-keuzehulp/apple-iphone-4-8-gb-black.html> 16-4-2012
- <http://www.hetnieuwewerkenmodel.nl/> 16-4-2012
- <http://www.businesspsychologistconsulting.com/artikel%20weerstand%20tegen%20verandering.html> 3-5-2012

- <http://www.kennisdelen.eu/weerstand-bij-het-invoeren-van-veranderingen/> 3-5-2012

Boeken:

- Bouter, R.F.: Handleiding schriftelijke rapportage; voor probleemgestuurd onderzoek. 12^e geh. herz. druk. Den Haag: Academie voor Facility Management, Haagse Hogeschool, 2008/2009.
- Bijl, D.: Aan de slag met Het Nieuwe Werken. Par CC te Zeewolde, 2009. ISBN: 978-94-90528-02-7
- Fier.FM: Facilitaire Kengetallen Gemeenten 2011; Onderzoek naar facilitaire kengetallen en trends bij gemeenten. Océ Nederland B.V. (www.fier.fm)
- Van de Haterd, B.: Werken Nieuwe Stijl. 2010. ISBN:9789022996980 (<http://hetnieuwewerkenblog.nl/werken-nieuwe-stijl-als-gratis-pdf/>)
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. 4^e geh. herz. dr. Wolters-Noordhoff, Houten, 2006. ISBN: 978 90207 3315 0
- Bladder, R.W.: Handboek het nieuwe werken. 2012. (www.handboekhetnieuwewerken.nl)
- Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M.: Het nieuwe werken ontrafeld; over Bricks, Bytes&Behavior. 3^e dr. Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2011. ISBN: 978 90 232 4585 8
- Meel, J. v., Martens, Y., Hofkamp, G., Jonker, D., Zeegers, A.: Werkplekwijzer; Ingrediënten voor een effectieve werkomgeving. 4e dr. 2007. ISBN: 978-90-807720-7-6

Blackboard Haagse Hogeschool:

- Afstudeeronderzoek, 2011-12.
- Hoorcollege-onderzoeksaanpak.
- Afstudeervoorstel-formulier.
- Overeenkomstafstudeeronderzoek 2011-12.
- Handleiding AO_v4.0_1.

Andere bronnen:

- Benchmarkgegevensboekjaar 2010
- SPSS