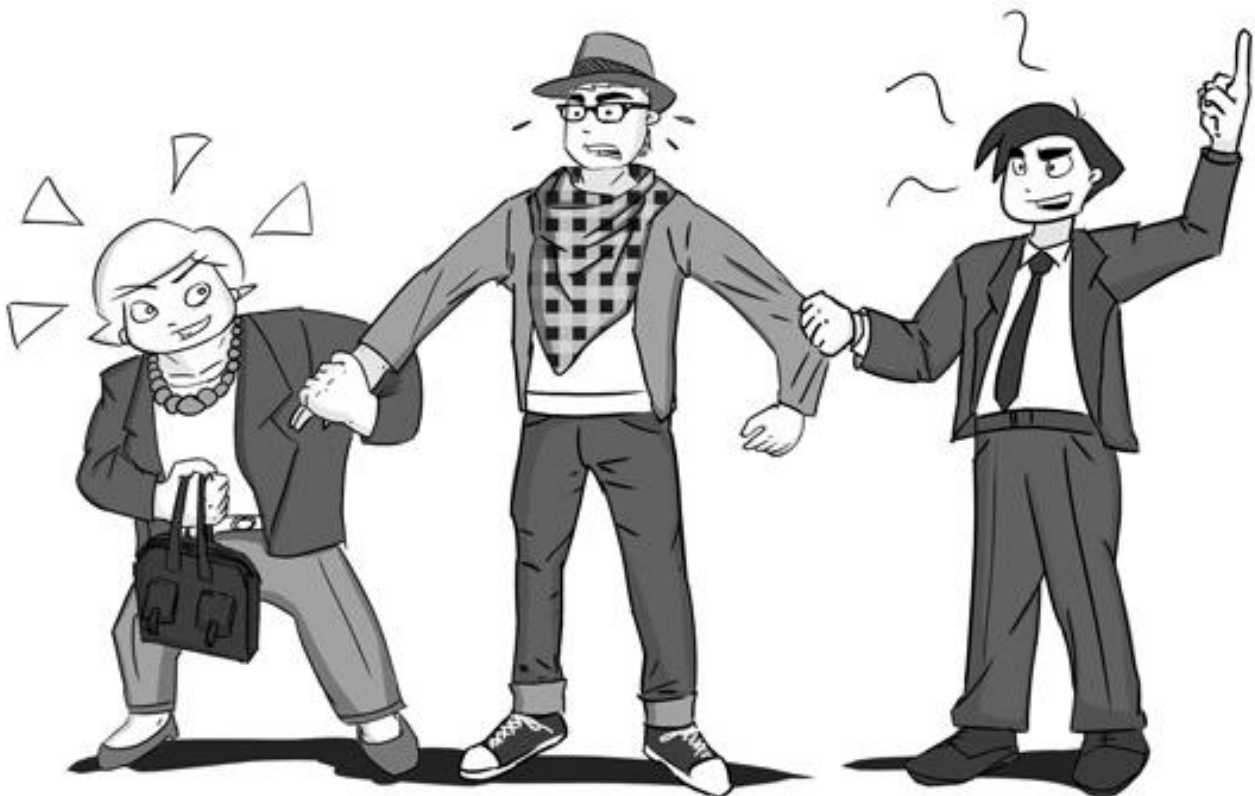


De oorlog om ICT-talent

De gevolgen van vergrijzing, de daaruit vloeiende arbeidskrapte
en Het Nieuwe Werken als mogelijke oplossing



Marieke Drees
08031193
24-05-2011

Academie voor Facility Management
Haagse Hogeschool
Den Haag

De oorlog om ICT-talent

De gevolgen van vergrijzing en arbeidskrapte en Het
Nieuwe Werken als mogelijke oplossing

Auteur:
Marieke Drees
08031193

24 mei 2011

Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider:
Hans Drost

Medebeoordelaar:
Franka Gladon

Onderzoekperiode:
februari 2011 – mei 2011

Auteursreferaat

In deze afstudeeropdracht van de opleiding HBO Facility Management is onderzoek gedaan naar de gevolgen van vergrijzing en arbeidskrapte voor bedrijven en overheidsinstellingen en hoe dit eventueel opgelost kan worden door Het Nieuwe Werken in te voeren. De voor het onderzoek gehanteerde onderzoeksvraag luidt als volgt: 'Op welke manier kan de invoering van Het Nieuwe Werken dienen als concurrentiemiddel voor het aantrekken van nieuw talent en het behoud van huidig personeel in de ICT-sector, in tijden van vergrijzing in Nederland?' Het doel van dit onderzoek is driedelig: om organisaties te informeren over vergrijzing, arbeidskrapte en Het Nieuwe Werken, om bewustwording te realiseren dat vergrijzing niet zomaar zonder gevolgen overwaait en om organisaties te adviseren hoe jong ICT-talent wil werken en hoe hierop in te spelen. Het onderzoek is verricht door het lezen en analyseren van bestaande literatuur, door het uitzetten van een enquête onder ICT-studenten en young professionals en door het interviewen van verschillende personen uit het werkveld.

Managementsamenvatting

Vergrijzing en de daaruit vloeiende arbeidskrapte is een onderschat probleem. De vergrijzing komt steeds dichterbij, in een hoog tempo verlaat de Babyboom generatie de werkvloer. In 2011 alleen al gaan er 120.000 mensen met pensioen. Deze uitstroom zal slechts voor een deel worden opgevangen door de instroom van jongere generaties. Het aantal organisaties dat problemen ondervindt als gevolg van de vergrijzing is in het afgelopen jaar verder toegenomen. Ruim een kwart van de organisaties in Nederland ervaart nu al problemen. Ruim 60% van de organisaties verwacht dat vergrijzing in de komende jaren tot problemen gaat leiden. Bedrijven en overheidsinstellingen moeten daarom op zoek naar methoden om zich te onderscheiden, met krapte op de arbeidsmarkt heeft de jongere generatie immers ruim de keuze waar zij aan het werk willen. Het succesvol invoeren van Het Nieuwe Werken kan een manier zijn om je als bedrijf te onderscheiden. Om de waarheid van deze stelling te achterhalen is een onderzoeksvraag opgesteld:

'Op welke manier kan de invoering van Het Nieuwe Werken dienen als concurrentiemiddel voor het aantrekken van nieuw talent en het behoud van huidig personeel in de ICT-sector, in tijden van vergrijzing en arbeidskrapte in Nederland?'

Er is gekozen om dit voor de ICT-sector te onderzoeken. Uit alle HBO en universitaire opleidingen, hebben studenten van ICT-gerichte opleidingen straks de meeste keus in werkgevers. Ook is er gekozen om het onderzoek te richten op Generatie Einstein. Deze generatie is geboren na 1985, studeert nog en begint binnenkort met werken of neemt net deel aan het werkbare leven. Het is interessant om de voorkeuren met betrekking tot werken van deze generatie te achterhalen.

Om het onderzoek uit te voeren is gebruik gemaakt van drie onderzoeksmethoden. Er zijn uitgebreide interviews gehouden met personen uit het werkveld. Daarnaast zijn er verschillende boeken, artikelen, publicaties en websites doorgenomen voor relevante informatie. Als laatste is er een enquête verspreid onder Generatie Einstein binnen de ICT-sector.

De uitkomsten van de enquête laten duidelijk zien dat ICT'ers binnen Generatie Einstein een voorkeur hebben voor organisaties die Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd. Daarbij vinden ze het vooral belangrijk dat er resultaatgericht wordt gewerkt, dat ze meer vrijheid en zelfstandigheid hebben en dat ze werken binnen een leuke en prettige werkomgeving. Generatie Einstein wil niet onzichtbaar zijn binnen de organisatie, daar zal aandacht aan besteed moeten worden. Ook vinden de respondenten de sociale cohesie op werk belangrijk. Daarom wordt aangeraden om in ieder geval een fysiek aanwezigheidsminimum af te spreken met de directe collega's. Zo voelen nieuwe medewerkers zich sneller thuis. De ICT'ers zijn voornamelijk geïnteresseerd in het werken bij bedrijven of het starten van hun eigen onderneming. De overheid zal nog écht een slag moeten maken bij het aantrekkelijk maken van haar organisatie. Op dit moment is er weinig interesse om bij een overheidsinstelling te werken, en juist wanneer de overheid het zwaarder krijgt met de aankomende arbeidskrapte door vergrijzing. Generatie Einstein wil flexibiliteit, goede ICT-voorzieningen, minder hiërarchie, meer vrijheid en meer verantwoordelijkheid. Naast het feit dat ICT'ers binnen Generatie Einstein sneller kiezen voor een organisatie waar Het Nieuwe Werken is ingevoerd betekent deze manier van werken ook hogere opbrengsten, lagere kosten, duurzamere organisatie, een betere reputatie en een hogere medewerkertevredenheid. Om deze hoogopgeleide ICT-professionals te binden aan de organisatie dient het management serieus na te denken over de invoering van Het Nieuwe Werken.

Bedrijven en overheidsinstellingen kunnen na het lezen van deze scriptie gericht aan het werk om hun organisatie 'Generatie Einstein' klaar te maken, waardoor zij minder last krijgen van de effecten van krapte op de arbeidsmarkt en genoeg hoogopgeleide ICT'ers in huis hebben.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, het resultaat van het afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd als afsluiting van de opleiding HBO Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Mijn opleiding aan de Academie voor Facility Management heb ik gevolgd in een compacte vorm. Dit betekent dat ik de opleiding niet in vier, maar in drie jaar afrond. Het afstudeeronderzoek is in eigen beheer gedaan, er is geen opdrachtgever aan te pas gekomen. Daardoor heb ik een onderzoek kunnen uitvoeren waar ik zelf zeer in geïnteresseerd ben. Het Nieuwe Werken, vergrijzing, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, verandermanagement. Allemaal onderwerpen waar ik mij graag in verdiep en waar ik mee bezig wil zijn na de afsluiting van mijn studie.

Om deze scriptie tot stand te brengen heb ik een aantal mensen uit het werkveld geïnterviewd. Daarom wil ik de volgende personen voor bedanken: Erik Triesscheijn, Keiko Claassen, Vanessa Janssen, Peter van der Vlis, Davied van Berlo, Han Mesters, Ton Rodenburg, Max Janssen en Guido Welter.

Voor het verspreiden van de enquête onder ICT-studenten wil ik graag de volgende onderwijsinstellingen bedanken: Rijksuniversiteit Groningen, Vrije Universiteit Amsterdam, Studievereniging Sticky (Universiteit Utrecht), Hogeschool Zuyd, Hogeschool Avans Breda, Saxion Hogeschool Deventer, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, NHL Hogeschool, Haagse Hogeschool en Fontys Hogeschool.

Ook wil ik mijn afstudeerbegeleider, Hans Drost, bedanken voor de goede tips en begeleiding. Daarnaast medebeoordelaar Franka Gladon. Ook hecht ik grote waarde aan de steun die ik heb gekregen van mijn procesbegeleider Lianne Knook, van mijn ouders en van mijn vriend.

Voor het ontwerpen van de voorkant wil ik de getalenteerde Maurice Melchers bedanken. Als laatste bedank ik Elisabeth van Ham voor het helpen met de interviews.

Marieke Drees

Maassluis, 24 mei 2010

Inhoudsopgave

Inleiding.....	8
Leeswijzer	9
1 Onderzoeksopzet	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Onderzoeksvraag.....	10
1.3 Afbakening van het onderzoek.....	10
1.4 Onderzoeksopzet.....	11
1.4.1 Interviews.....	11
1.4.2 Enquête	11
1.4.3 Deskresearch.....	11
1.5 Doel van dit onderzoek.....	12
1.5.1 Motivatie voor dit onderzoek	12
2 Vergrijzing	13
2.1 Samenstelling (beroeps)bevolking	13
2.1.1 Veranderingen in de beroepsbevolking	15
2.1.2 Resultaten Vergrijzingsmonitor 2010.....	18
2.2 Vergrijzing bij de overheid	18
2.2.1 Politieke partijen en vergrijzing.....	19
2.2.2 D66	20
2.2.3 VVD.....	21
2.2.4 ChristenUnie.....	21
2.2.5 SP.....	21
2.2.6 PVV	21
2.3 Gevolgen van de vergrijzing verminderen.....	22
2.3.1 Ouderen inzetten	22
2.3.2 Kinderopvang beter regelen.....	22
2.3.3 IVF als antwoord op vergrijzing.....	22
2.3.4 Flexibele AOW	23
2.3.5 Zorg dragen voor gezonde werknemers	23
3 Het Nieuwe Werken	25
3.1 Het Nieuwe Werken algemeen	25
3.1.1 Trends.....	25
3.2 Positieve gevolgen van Het Nieuwe Werken.....	28
3.3 Waarom kiezen organisaties voor Het Nieuwe Werken?	29
3.4 Het Nieuwe Werken en Facilities	30
3.4.1 Rol van de facility manager	30
3.4.2 Eisen aan huisvesting en facilitaire voorzieningen.....	32
3.5 Het Nieuwe Werken en ICT	33
3.5.1 ICT trends	33
3.5.2 Geen push maar pull	34
3.5.3 Risico's.....	34
3.5.4 sociale media.....	35
3.6 Het Nieuwe Werken en HRM	35
3.6.1 Benodigde competenties	36

3.6.2	Verandering in manier van aansturen.....	36
3.6.3	Belangrijke veranderingen binnen HRM	37
4	Het Nieuwe Werken bij organisatie BNJ	38
4.1	Organisatie BNJ.....	38
4.1.1	Visie van organisatie BNJ op Het Nieuwe Werken	38
4.1.2	Optimale werkomgeving bij organisatie BNJ	38
4.1.3	ICT faciliteiten	39
4.1.4	Gewenst gedrag bij organisatie BNJ	40
4.2	Projectbegroting	42
4.2.1	Opbrengsten.....	43
5	Generatie Einstein	44
5.1.1	De Babyboomers	45
5.1.2	Generatie X.....	46
5.1.3	Generatie Y	46
5.1.4	Generatie Einstein	46
5.1.5	Generatieclash	47
5.2	Uitkomsten enquête.....	47
5.2.1	Persoonlijke informatie	48
5.2.2	Het Nieuwe Werken algemeen	50
5.2.3	Verwachtingen	52
5.2.4	Stellingen.....	55
6	Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel	58
7	Literatuuropgave	61
8	Bijlagen	64

Inleiding

Vergrijzing en de daaruit vloeiende arbeidskrapte is een onderschat probleem. De vergrijzing komt steeds dichterbij, in een hoog tempo verlaat de Babyboom generatie de werkvloer. In 2011 alleen al gaan er 120.000 mensen met pensioen.¹ Deze uitstroom zal slechts voor een deel worden opgevangen door de instroom van jongere generaties. Het aantal organisaties dat problemen ondervindt als gevolg van de vergrijzing is in het afgelopen jaar verder toegenomen. Ruim een kwart van de organisaties in Nederland ervaart nu al problemen. Ruim 60% van de organisaties verwacht dat de vergrijzing in de komende jaren tot problemen gaat leiden. En hoewel organisaties erkennen dat de problemen als gevolg van de vergrijzing zich niet vanzelf oplossen, acties blijven meestal uit.² Bedrijven en overheidsinstellingen moeten daarom op zoek naar methoden om zich te onderscheiden, met krapte op de arbeidsmarkt heeft de jongere generatie immers ruim de keuze waar zij aan het werk willen. Het succesvol invoeren van Het Nieuwe Werken kan een manier zijn om je als bedrijf te onderscheiden.

Verantwoording

Er is een boel informatie te vinden over zowel Het Nieuwe Werken als vergrijzing, deze informatie is echter verspreid en lastig te bundelen. In deze scriptie is de belangrijkste informatie over Het Nieuwe Werken en vergrijzing verzameld en uitgewerkt. Daarnaast is er onder Generatie Einstein uit de ICT-sector een enquête verspreid, de resultaten hiervan geeft een duidelijk beeld van hoe deze generatie wil werken. Bedrijven en overheidsinstellingen kunnen na het lezen van deze scriptie gericht aan het werk om hun organisatie 'Generatie Einstein' klaar te maken, waardoor zij minder last krijgen van de effecten van krapte op de arbeidsmarkt en genoeg ICT'ers in huis hebben.

Relevantie voor Facility Management

Om de facilitaire organisatie Het Nieuwe Werken optimaal te laten faciliteren, dient de facilitaire organisatie te worden vervlochten met de projectorganisatie. Hierdoor wordt een soepele overgang van het project naar de facilitaire organisatie gegarandeerd. Het is de taak van de facilitaire organisatie om tijd, geld en capaciteit vrij te maken en te participeren in de projectorganisatie.³ De facility manager heeft daarnaast een belangrijke taak bij de invoering van Het Nieuwe Werken. Hij is eerstverantwoordelijk voor de nieuwe werkomgeving. Daarnaast is de mate van efficiency van die werkomgeving een belangrijke factor in de opbrengst van Het Nieuwe Werken.

Onderzoeksvraag

De voor deze scriptie gehanteerde onderzoeksvraag luidt als volgt: *'Op welke manier kan de invoering van Het Nieuwe Werken dienen als concurrentiemiddel voor het aantrekken van nieuw talent en het behoud van huidig personeel in de ICT-sector, in tijden van vergrijzing en arbeidskrapte in Nederland?'* Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen opgesteld die in verschillende hoofdstukken worden beantwoord. De deelvragen zijn terug te vinden in het eerste hoofdstuk.

Afbakening van het onderzoek

Om het onderzoek niet te breed te maken, waardoor conclusies en aanbevelingen wellicht niet voor elke sector gelden, is gekozen om het onderzoek af te bakenen. Uit alle HBO en universitaire opleidingen, hebben studenten van ICT-gerichte opleidingen straks de meeste keus in werkgevers. Daarom is gekozen om te focussen op ICT-studenten en young professionals. Ook is er gekozen om een enquête onder alleen Generatie Einsteiners te verspreiden. Deze generatie is geboren na 1985, studeert nog en begint binnenkort met werken of neemt net deel aan het werkbaar leven. Het is interessant om de voorkeuren met betrekking tot werken van deze generatie te achterhalen.

¹ <http://www.hnw-inbedrijf.nl/nieuws/triobaan-als-antwoord-op-vergrijzing.1511.html> (12-04-2011)

² Vergrijzingsmonitor 2010

³ Rapport van Facility Management Nederland (In 5 stappen naar "Het nieuwe werken"), p. 3

Leeswijzer

De leeswijzer zorgt ervoor dat u precies weet wat er in elk hoofdstuk in grote lijnen beschreven staat.

Hoofdstuk 1

In het eerste hoofdstuk wordt uitgebreid stilgestaan bij de onderzoeksopzet. Onder andere de aanleiding, de onderzoeksvraag, de afbakening van het onderzoek, de onderzoeksopzet, het doel en mijn persoonlijk motivatie worden toegelicht.

Hoofdstuk 2

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij vergrijzing. Wat is de samenstelling van de beroepsbevolking? Wat is grijze druk? Welke veranderingen gaan plaatsvinden binnen de beroepsbevolking? Hoe zit het met de vergrijzing bij de overheid? Hoe denken politieke partijen over vergrijzing? En hoe kunnen de gevolgen van de vergrijzing verminderd worden? Allemaal vragen die in dit hoofdstuk beantwoord worden.

Hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk wordt Het Nieuwe Werken uitgelegd aan de hand van literatuur. Trends die Het Nieuwe Werken populair maken, de positieve gevolgen van deze manier van werken en waarom organisaties beginnen met Het Nieuwe Werken zijn onderwerpen die in dit hoofdstuk worden besproken. Ook wordt er ingezoomd op de drie deelgebieden van Het Nieuwe Werken: Facilities, ICT en HRM.

Hoofdstuk 4

Het vierde hoofdstuk staat in teken van Generatie Einstein. Onder andere de verschillende generaties, de kenmerken van Generatie Einstein en de problemen die tussen generaties kunnen ontstaan zijn onderwerpen die aan bod komen. Verder worden de resultaten van de enquête besproken.

Hoofdstuk 5

In dit hoofdstuk wordt een voorbeeld gegeven van een business case. In dit geval gaat het om de fictieve organisatie BNJ. De visie, het mentale gedeelte, de optimale werkomgeving, de ICT-voorzieningen en de projectbegroting worden toegelicht.

Hoofdstuk 6

In dit laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methoden van onderzoek zijn gebruikt om tot de beantwoording van de onderzoeksvraag te komen.

1.1 Aanleiding

De vergrijzing komt steeds dichterbij, in een hoog tempo verlaat de Babyboom generatie de werkvloer. In 2011 alleen al gaan er 120.000 mensen met pensioen.⁴ Deze uitstroom zal slechts voor een deel worden opgevangen door de instroom van jongere generaties. Het aantal organisaties dat problemen ondervindt als gevolg van de vergrijzing is in het afgelopen jaar verder toegenomen. Ruim een kwart van de organisaties in Nederland ervaart nu al problemen. Ruim 60% van de organisaties verwacht dat de vergrijzing in de komende jaren tot problemen gaat leiden. En hoewel organisaties erkennen dat de problemen als gevolg van de vergrijzing zich niet vanzelf oplossen, acties blijven meestal uit.⁵ Bedrijven en overheidsinstellingen moeten daarom opzoek naar methoden om zich te onderscheiden, met krapte op de arbeidsmarkt heeft de jongere generatie immers ruim de keuze waar zij aan het werk willen. Het succesvol invoeren van Het Nieuwe Werken kan een manier zijn om je als bedrijf te onderscheiden. Het Nieuwe Werken staat voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken, waardoor medewerkers in staat worden gesteld het werk- en privéleven beter op elkaar af te stemmen. In deze scriptie wordt onderzocht of Het Nieuwe Werken inderdaad een concurrentiemiddel is voor bedrijven en overheidsinstellingen. Om het onderzoek niet te breed te maken is gekozen om te onderzoeken of dit geldt voor Generatie Einstein (vanaf 1985, die net aan het werk zijn of binnenkort beginnen met werken) in de ICT-sector.⁶

1.2 Onderzoeksvraag

Om tot een scriptie te komen die actueel is, het probleem rondom de vergrijzing aankaart en mogelijke oplossingen biedt voor bedrijven en overheidsinstellingen is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

'Op welke manier kan de invoering van Het Nieuwe Werken dienen als concurrentiemiddel voor het aantrekken van nieuw talent en het behoud van huidig personeel in de ICT-sector, in tijden van vergrijzing en arbeidskrapte in Nederland?'

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden moet er eerst informatie worden verzameld. Deze informatie bestaat uit de antwoorden op de onderstaande vragen:

- Vergrijzing, hoe en wat?
- Wat is Het Nieuwe Werken?
- Wat zijn de belangrijkste trends die Het Nieuwe Werken populair maken?
- Wat betekent Het Nieuwe Werken voor de facilitaire afdeling, de ICT-afdeling en de HRM afdeling?
- Generatie Einstein in de ICT-sector, wie zijn ze en wat willen ze?
- Hoe ziet een business plan voor Het Nieuwe Werken eruit?
- Hoe kunnen bedrijven Het Nieuwe Werken en sociale media als concurrentiemiddel inzetten?

1.3 Afbakening van het onderzoek

Om het onderzoek niet te breed te maken, waardoor conclusies en aanbevelingen wellicht niet voor elke sector gelden, is gekozen om het onderzoek af te bakenen. Uit alle HBO en universitaire opleidingen, hebben studenten van ICT-gerichte opleidingen straks de meeste keus in werkgevers. Het tekort aan hoogopgeleide ICT'ers op de Nederlandse arbeidsmarkt loopt in 2015 op tot ruim tienduizend. Nu de ICT-markt langzaam herstelt door een toename van de investeringen, stijgt ook de vraag naar hoogopgeleide

⁴ <http://www.hnw-inbedrijf.nl/nieuws/triobaan-als-antwoord-op-vergrijzing.1511.html> (12-04-2011)

⁵ Vergrijzingsmonitor 2010

⁶ Voor de afbakening van het onderzoek, zie paragraaf 1.5

ICT'ers. Doordat de vraag het aanbod overschrijdt wordt de arbeidsmarkt steeds knapper. In 2010 was het tekort aan hoogopgeleide ICT'ers ongeveer vierhonderd.⁷ Ook is er gekozen om een enquête onder alleen Generatie Einsteiners te verspreiden. Deze generatie is geboren na 1985, studeert nog en begint binnenkort met werken of neemt net deel aan het werkbare leven. Het is interessant om de voorkeuren met betrekking tot werken van deze generatie te achterhalen. Deze generatie heeft immers het meeste keus in verband met de naderende krapte op de arbeidsmarkt.

1.4 Onderzoeksopzet

Er is op drie manieren onderzoek gedaan naar Het Nieuwe Werken en vergrijzing. Door interviews te houden met personen uit het werkveld, door het uitzetten van een enquête onder studenten en young professionals in de ICT-sector en door het uitvoeren van deskresearch (het verzamelen en analyseren van bestaande informatie).

1.4.1 Interviews

In totaal zijn er 9 interviews afgenomen met personen die uiteenlopende connecties hebben met Het Nieuwe Werken of vergrijzing. Aan deze personen zijn verschillende vragen gesteld, gericht op hun expertisegebied, kennis en visie. De volgende personen zijn geïnterviewd:

- Peter van der Vlis, partner bij Boer&Croon
- Han Mesters, sectorbankier bij ABN AMRO
- Erik Triesscheijn, CEO ARA Groep
- Keiko Claassen, eigen ondernemer van Keiko – Het Nieuwe Werken implementatie en advies
- Vanessa Janssen, staffing lead bij Microsoft Nederland
- Ton Rodenburg, strategisch directeur ARA Groep
- Davied van Berlo, oprichter Ambtenaar 2.0 & Pleio
- Max Janssen, consultant web2.0 & verandermanagement ATOS Origin en gastdocent bij de Haagse Hogeschool (minor Werken2.0)
- Guido Welter, HR-adviseur bij Randstad

De interviews zijn uitgewerkt en staan in zijn geheel in de bijlage. Bepaalde informatie is verwerkt in deze scriptie.

1.4.2 Enquête

Het onderwerp van deze scriptie heeft te maken met Het Nieuwe Werken en het effect dat deze ontwikkeling kan hebben op de aankomende vergrijzing. Omdat er binnenkort sprake is van arbeidskrapte heeft de huidige generatie ICT-studenten en onlangs afgestudeerden meer keuze op de arbeidsmarkt. Deze generatie wordt ook wel Generatie Einstein genoemd. Door een enquête uit te zetten is er geprobeerd inzichtelijk te maken wat deze generatie verwacht van de toekomstige werkgever. Wil deze generatie eigenlijk wel volgens Het Nieuwe Werken aan de slag? De enquête is naar verschillende onderwijsinstellingen verzonden. De enquête heeft twee maanden open gestaan en dit heeft 292 respondenten opgeleverd.

1.4.3 Deskresearch

Er is al veel geschreven over Het Nieuwe Werken, enkele boeken en vooral veel artikelen. Een aantal van deze boeken en artikelen zijn gelezen en geanalyseerd op bruikbare informatie. Deze informatie is vervolgens verwerkt in deze scriptie. De informatie over vergrijzing komt voornamelijk uit

⁷ http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/loopbaan/3882062/1458016/tekort-hoogopgeleide-icter-stijgt-naar-10000.html (14-04-2011)

(kranten)artikelen en publicaties. Voor een overzicht van de gebruikte boeken, publicaties en artikelen verwijs ik naar de bronnenlijst.

1.5 Doel van dit onderzoek

Er is een boel informatie te vinden over zowel Het Nieuwe Werken als vergrijzing, deze informatie is echter verspreid en lastig te bundelen. In deze scriptie is de belangrijkste informatie over Het Nieuwe Werken en vergrijzing verzameld en uitgewerkt. Daarnaast is er onder ICT-studenten een enquête verspreid, de resultaten hiervan geven een duidelijk beeld van hoe deze generatie wil werken. Bedrijven en overheidsinstellingen kunnen na het lezen van deze scriptie gericht aan het werk om hun organisatie 'Generatie Einstein' klaar te maken, waardoor zij minder last krijgen van de effecten van krapte op de arbeidsmarkt en genoeg ICT'ers in huis hebben.

1.5.1 Motivatie voor dit onderzoek

Graag licht ik kort toe waarom ik niet bij een organisatie ben afgestudeerd en waarom ik voor dit onderzoek heb gekozen. Bij een organisatie heb je een specifiek probleem waar je een oplossing voor bedenkt, een implementatieplan voor schrijft en de gevolgen (voor het personeel en de financiën) van de oplossing voor onderzoekt. Tijdens de duur van je scriptie blijf je binnen die organisatie. Vaak is het onderzoek niet écht datgene wat je wil onderzoeken, waar je de studie mee wilt afsluiten en waar je straks mee wilt gaan solliciteren. Dit jaar kregen we bij het afstuderen de mogelijkheid om een eigen onderzoek te formuleren, breder te kijken dan alleen bij één organisatie, het onderwerp te kiezen waar je na je studie mee verder wilt en mensen te interviewen die op een bepaalde manier een link hebben met dat onderwerp. Dit was voor mij de motivatie om te kiezen voor dit onderzoek. Hier ligt mijn interesse.

Het Nieuwe Werken vind ik een interessante ontwikkeling. Ik ben een tijd werkzaam geweest bij een consultancybureau die onder andere bedrijven adviseert over nieuwe manieren van werken. Hierdoor heb ik van dichtbij meegemaakt hoe Het Nieuwe Werken bij grote organisaties wordt aangepakt. Ook heb ik geholpen met het opstellen van een werkstijlonderzoek. Met de uitkomsten van dit onderzoek kregen organisaties een duidelijk beeld hoe de medewerkers denken over Het Nieuwe Werken, welke verwachtingen zij hebben, welke middelen zij nodig denken te hebben en welk soort werkplekken nodig zijn. In die tijd heb ik ook samen met een collega een boek geschreven over de drie werkterreinen van het consultancybureau. Het Nieuwe Werken hoorde daar ook bij. Voor het hoofdstuk Het Nieuwe Werken heb ik onder andere Theo Rinsema (CEO Microsoft Nederland) & Manja Jongsma-Lievaart (Programmadirecteur Het Nieuwe Werken bij SNS REAAL) geïnterviewd, onderzoek gedaan naar 5 goede tips voor de invoering van Het Nieuwe Werken en verschillende best practices geschreven.

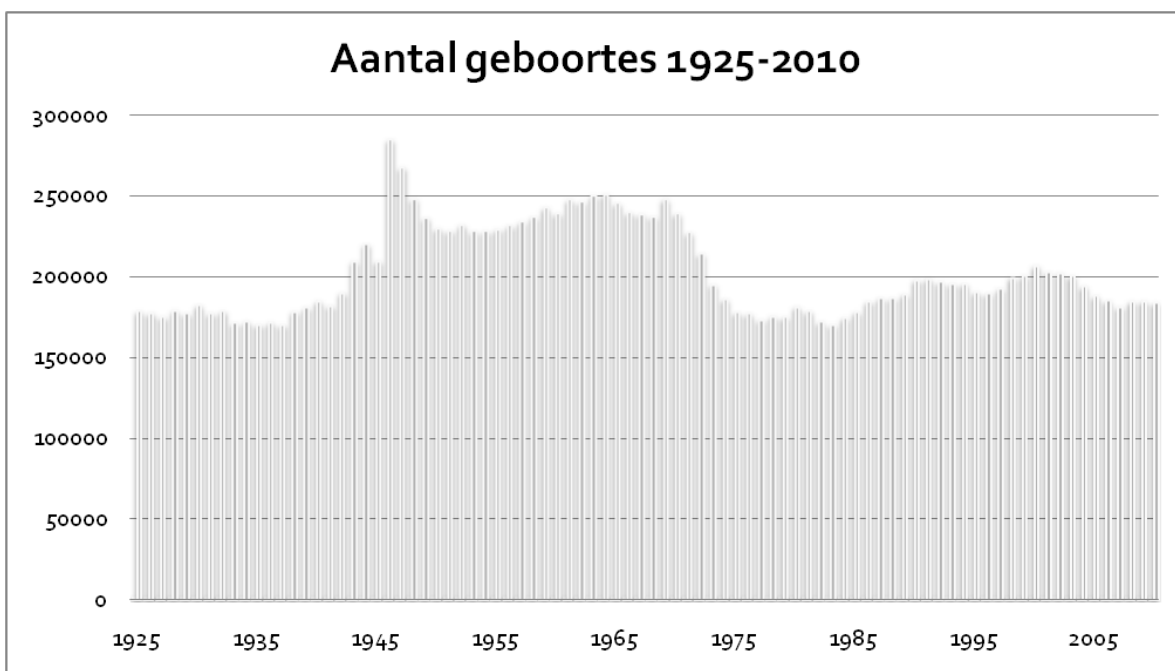
Mijn interesse voor vergrijzing en arbeidsmarktontwikkelingen komt voornamelijk voort uit het feit dat ik vind dat er te weinig belangstelling is bij organisaties. We hebben net een grote crisis gehad en daar is zonder in de toekomst te kijken afscheid genomen van een behoorlijk aantal mensen. Vooral ouderen zijn met een gouden handdruk weggestuurd. Deze mensen komen niet meer terug en zullen zeer waarschijnlijk niet meer participeren op de arbeidsmarkt. Nu is er sprake van een kanteling. Er komt arbeidskrapte aan doordat de babyboomers gaan uitstromen. Veel kennis vloeit weg uit organisaties. Omdat een groot aantal bedrijven en overheidsinstellingen niet meer innoveren qua manier van werken, ook mede door bezuinigingen, zijn deze organisaties niet aantrekkelijk voor jong talent. Organisaties die wel innoveren, die Het Nieuwe Werken invoeren, die kiezen voor een persoonsgebonden ICT-budget, die sociale media onder medewerkers stimuleren zullen in mijn optiek makkelijker jong talent kunnen aantrekken. Deze scriptie was de juiste manier om te onderzoeken of mijn standpunten hierover ook juist waren.

2 Vergrijzing

Geen enkele organisatie kan er om heen, Nederland vergrijst. Het aandeel van ouderen in onze bevolking groeit waardoor de gemiddelde leeftijd stijgt, dit betekent dat de vraag naar personeel 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 en afnemende flexibiliteit. Veel organisaties hebben in de komende jaren met een grote uitstroom van medewerkers te maken. Het aantal organisaties dat problemen ondervindt als gevolg van de vergrijzing is in het afgelopen jaar verder toegenomen. Ruim een kwart van de organisaties in Nederland ervaart nu al problemen, waar dit in 2009 ongeveer 20% was. Vooral de situatie in het onderwijs wordt nijpend: 40% ervaart al problemen als gevolg van vergrijzing en 72% verwacht er in de komende jaren (nog meer) mee van doen te krijgen.

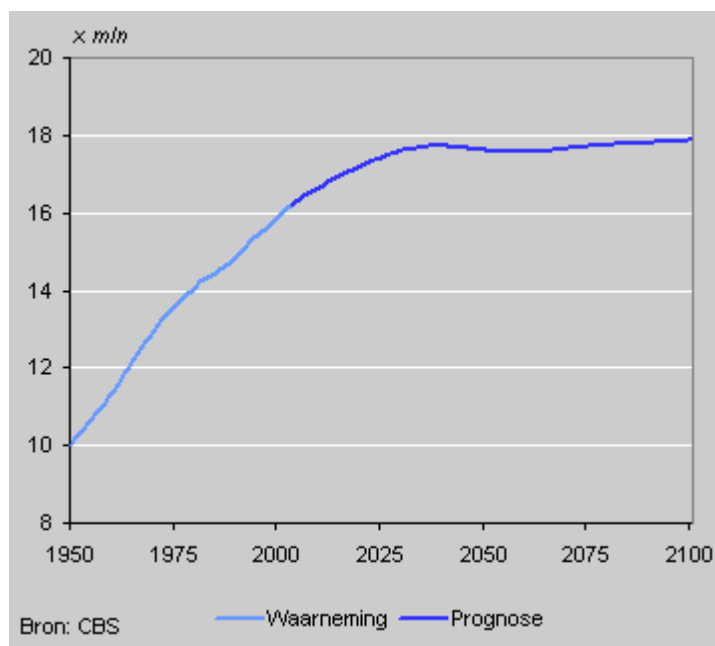
2.1 Samenstelling (beroeps)bevolking

De samenstelling en ontwikkeling van de Nederlandse beroepsbevolking is van belang bij alle grote organisaties. Volgens de Vergrijzingsmonitor 2010 verwacht ruim 60% van de organisaties dat de vergrijzing de komende jaren tot problemen gaat leiden. Toch heeft het onderwerp bij slechts de helft van de organisaties op de managementagenda gestaan. Ook houden veel organisaties bij de opbouw van het personeelsbestand geen rekening met de vergrijzing. Om deze kennis en ervaring niet verloren te laten gaan is het noodzakelijk om nu al over kennisdeling na te denken. Hierbij zijn vooral de vergrijzing en de uitstroom van de babyboom generatie veelgebruikte argumenten om de zich ontwikkelende krapte in onze beroepsbevolking te onderbouwen. Babyboomers zijn geboren in de periode tussen 1945 en 1965. In die periode is er een sterke toename van het aantal geboortes te zien:



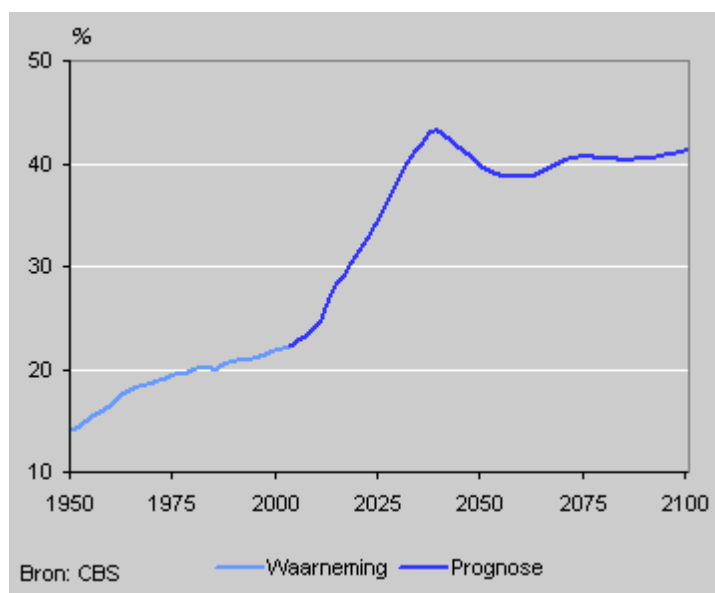
Figuur 1 - Aantal geboortes 1925-2010 (Bron: CBS Statline)

Op 1 januari 2003 telde Nederland 16,2 miljoen inwoners. Volgens de bevolkingsprognose van het CBS zal dit aantal oplopen tot 17,7 miljoen rond 2040. Daarna zal de bevolkingstoename omslaan in een bevolkingsafname. De afname zal niet groot zijn. Na 2060 zal het aantal inwoners weer toenemen tot bijna 18 miljoen.



Figuur 2 - Aantal inwoners Nederland 1950 – 2100 (Bron: CBS)

Het aantal Nederlanders nemen niet alleen af maar wordt ook steeds ouder. De grijze druk⁸ is een belangrijke indicator voor de mate van vergrijzing. Deze geeft de verhouding weer tussen het aantal 65-plussers en de personen in de werkzame leeftijd (20-64 jaar). Op dit moment is de grijze druk 22%. Dit betekent dat op elke honderd potentiële arbeidskrachten 22 65-plussers zijn. Vijftig jaar geleden waren dit er nog veertien. Kort na 2010 is een versnelling in de toename van het aantal ouderen te verwachten. Vanaf dat jaar bereiken de eerste babyboomers van de naoorlogse geboortegeneratie de leeftijd van 65 jaar.



Figuur 3 - Grijze druk van 1950 tot 2100 (Bron: CBS)

Rond 2040 bereikt de vergrijzing haar hoogtepunt. De grijze druk zal dan 43% zijn, bijna het dubbele van nu. Na 2040 neemt de grijze druk af omdat de naoorlogse generatie dan overleden zal zijn. De daling zal

⁸ Het aantal personen van 65 jaar of ouder als percentage van het aantal personen van 20–64 jaar. De groep 20–64-jarigen valt voor een groot deel samen met de (potentiële) beroepsbevolking, die de lasten van de vergrijzing moet opvangen.

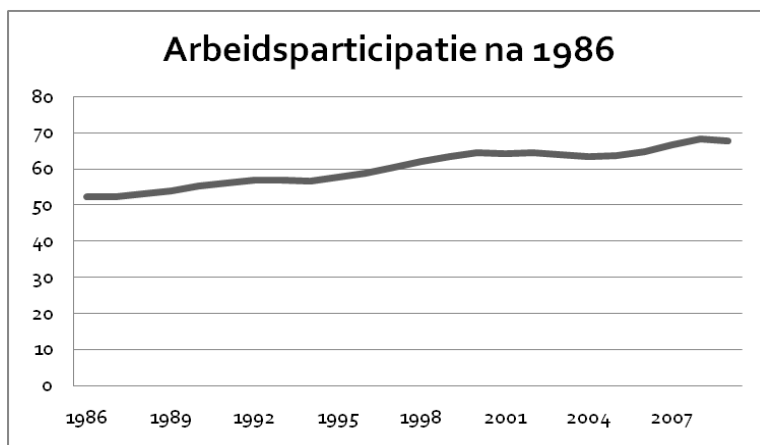
echter niet sterk zijn. In de tweede helft van deze eeuw zal de grijze druk ruim 40 procent zijn, bijna tweemaal zo hoog als nu.⁹

2.1.1 Veranderingen in de beroepsbevolking

De omvang en de samenstelling van de bevolking is aan grote veranderingen onderhevig. Tussen 1945 en 1965 was er sprake van snelle bevolkingsgroei en jonge leeftijdsopbouw. Sinds de jaren '80 is er sprake van een periode met sterk oplopende bevolkingsveroudering en in de toekomst zelfs bevolkingskrimp. Deze ontwikkeling is niet alleen in Nederland aan de gang, maar geldt voor de gehele westerse wereld, waaronder ook de lidstaten van de Europese Unie.¹⁰

Het arbeidsaanbod hangt af van de omvang van de bevolking en van de participatiegraad: het aantal werkzame personen van 15 tot 65 jaar binnen de totale bevolking van 15 tot 65 jaar. De participatie varieert tussen diverse bevolkingsgroepen en hangt onder meer samen met leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

Het totale arbeidsaanbod in Nederland is al zeer lange tijd aan het stijgen, met name vanaf 1986



Figuur 4 - Arbeidsparticipatie na 1986 (bron: CBS Statline)

Voor de ontwikkeling van het arbeidsaanbod in het verleden en in de toekomst zijn met name drie ontwikkelingen van belang. Ten eerste de groei van de bevolking in de beroepsgeschikte leeftijden, doorgaans gesteld op 20-65 jaar. Als gevolg van demografische ontwikkelingen is aan deze groei recentelijk een einde gekomen. Binnen afzienbare tijd zal deze groei omslaan in krimp. De generaties die aan de bovenkant uitstromen worden groter, en de generaties die aan de onderkant instromen worden kleiner.¹¹

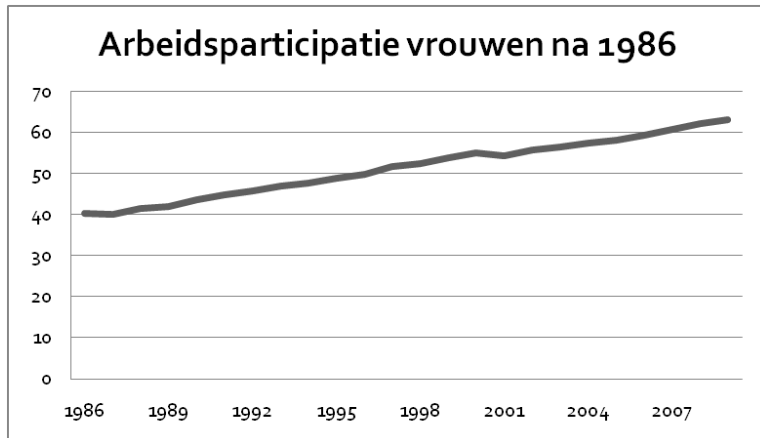
Een tweede ontwikkeling betreft de groei van de arbeidsparticipatie van vrouwen. Deze groei is in Nederland zeer sterk geweest. In Nederland is een deeltijdbaan onder vrouwen (zeker de vrouwen die werk met moederschap combineren) een wijdverbreid fenomeen. Uit een onderzoek van de Radboud Universiteit Nijmegen in samenwerking met Moneypenny blijkt dat vrouwen meer uren willen werken als zij hun werkdagen flexibeler kunnen indelen. Werkgevers laten nu nog een groot stuk van het arbeidspotentieel liggen, doordat zij niet of te weinig openstaan voor flexibele werkoplossingen, zoals tijd- en locatieafhankelijk werken. Als werknemers de kans krijgen hun agenda zelf in te delen, zijn zij bereid om tot maar liefst 35% meer per week te werken. Ook blijkt uit het onderzoek dat de respondenten, in hoofdzaak waren dit vrouwen, meer belang hechten aan flexibiliteit dan aan beloning of mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling.

⁹ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm> (20-03-2011)

¹⁰ Vergrijzing als uitdaging, p. 33

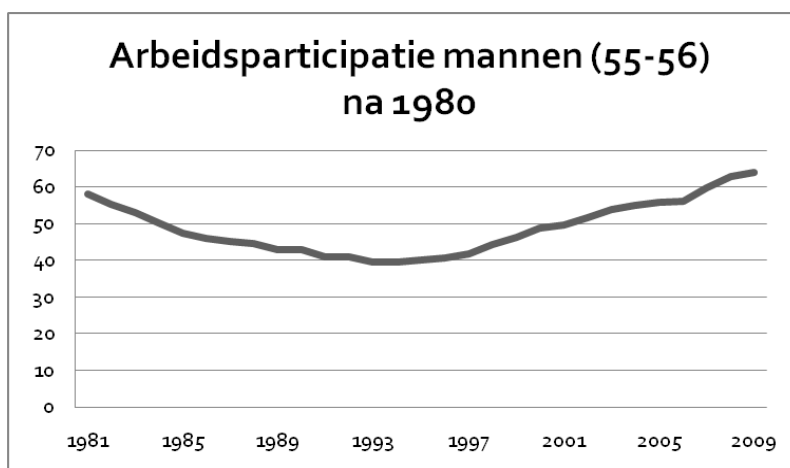
¹¹ Vergrijzing als uitdaging, p. 35

De deelnemers aan het onderzoek werd gevraagd hoeveel uur per week zij nu werken en tot hoeveel uur per week zij bereid zijn te werken. Gemiddeld genomen werken de respondenten op dit moment 23,1 uur per week. Als hun baas hen geen flexibiliteit biedt, zouden ze gemiddeld tot 25 uur per week willen werken. Wanneer hen echter wel volledige flexibiliteit (bijvoorbeeld thuiswerken, zelf uren over de week kunnen verdelen) wordt geboden, dan is de gemiddelde bereidheid 31,2 uur per week. Dit is een winst per werknemer van 8,1 uur ofwel 35% ten opzichte van hun huidige arbeidsuren. Door het aanbieden van flexibel werken is de verwachting dat de arbeidsparticipatie onder vrouwen nog meer zal toenemen.¹² Dit betekent dat de arbeidsparticipatie onder vrouwen nog kan blijven toenemen mits daar slim op wordt ingespeeld door zowel bedrijven als overheidsinstellingen.



Figuur 5 - Arbeidsparticipatie vrouwen na 1986 (Bron: CBS Statline)

Een derde ontwikkeling die relevant is voor het arbeidsaanbod in het verleden en in de toekomst is de arbeidsparticipatie van ouderen, met name mannen. Mede onder invloed van de economische stagnatie in de jaren '80 is de arbeidsdeelname onder oudere mannen (55-64 jaar) na 1980 sterk teruggelopen. VUT (Vervroegde Uittreding), WAO (Wet Arbeidsongeschiktheid), wachtgeldregelingen en dergelijke werden massaal benut om voortijdig het arbeidsproces te verlaten. Onder druk van de sterk stijgende kosten van dit soort regelingen en door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt in de jaren '90 geleidelijk een tegenbeweging in gang gezet, waardoor arbeidsdeelname onder oudere mannen niet verder terugloopt, maar juist weer enige stijging lijkt te vertonen.¹³ De verwachting is echter dat er sprake is van een lichte daling in 2009 en 2010 vanwege de financiële crisis. Oudere werknemers werden met een gouden handdruk te deurengewezen.



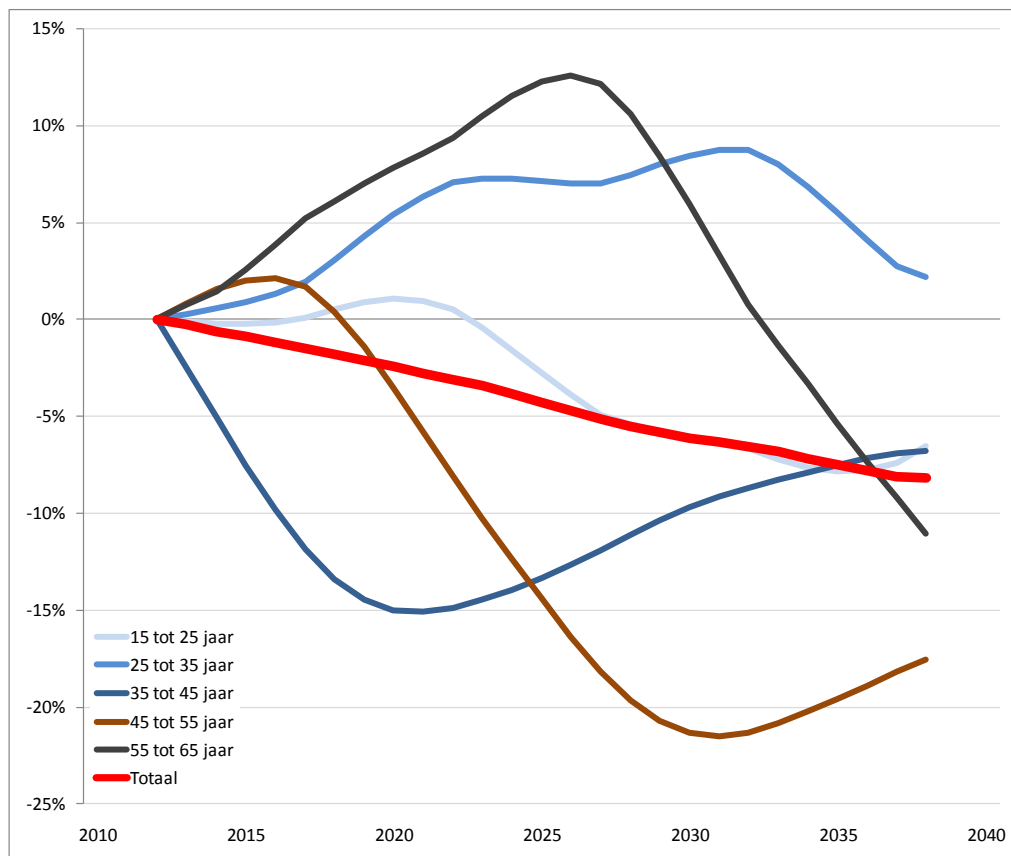
Figuur 6 - Arbeidsparticipatie mannen (55-65) na 1980 (Bron: CBS Statline)

¹² Flexibel werken leidt tot meer arbeidspotentieel. De Telegraaf, 19 april 2011, p. 27

¹³ Vergrijzing als uitdaging, p. 36

De samenstelling van de werkende beroepsbevolking blijft gedurende de komende dertig jaar redelijk gelijk; een groot aandeel van de leeftijdscategorie van 25 – 55 jaar met een relatief klein aandeel van jongere en oudere werknemers.

Is hiermee de impact van de vergrijzing en de uitstroom van babyboomers op het werkende deel van de Nederlandse beroepsbevolking maar zeer beperkt? Niet helemaal. Dit blijkt met name als de verandering van de omvang van elke leeftijdsgroep in de tijd wordt uitgezet. Hierbij wordt gekeken hoe elke leeftijdsgroep in omvang verandert ten opzichte van 2010. Een groei van een leeftijdsgroep ten opzichte van de omvang in 2010 betekent een positief percentage, een krimp betekent dus een negatief percentage. En dat geeft het volgende beeld:



Figuur 7 - Verandering van het werkende deel van de beroepsbevolking per leeftijdsgroep van 2010 tot 2040 (bron: CBS Statline)

De babyboom generatie bereikte vanaf 2010 de pensioengerechtigde leeftijd (65 jaar) waardoor er een relatief grote uitstroom van werkenden wordt verwacht. Omdat de periode van een groter aantal geboortes ruim 20 jaar heeft geduurd, is het de verwachting dat in de komende 20 tot 30 jaar de omvang van de Nederlandse beroepsbevolking sterk zal teruglopen. Alhoewel het arbeidsaanbod wellicht de komende vijf jaar nog licht zal toenemen, door de nog stijgende arbeidsdeelname van vrouwen, neemt zal deze toename gestaag afnemen en uiteindelijk omslaan (vanaf 2014) in krimp.

De Nederlandse beroepsbevolking krimpt gedurende de komende 30 jaar met bijna 9%, dit is te zien aan de rode lijn in figuur 7. Dat is natuurlijk een fors getal. Maar die krimp is zeer gelijkmatig over deze periode verdeeld. Dit geeft het Nederlandse bedrijfsleven voldoende tijd om op deze verandering te anticiperen.

2.1.2 Resultaten Vergrijzingsmonitor 2010

De Vergrijzingsmonitor is een jaarlijks terugkerend onderzoek op initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing. Het Netwerk is ontstaan uit een samenwerking tussen Randstad, Kluwer en KPMG. In totaal hebben 1966 mensen de vragenlijst ingevuld. De respondenten hebben de vragenlijst ingevuld als vertegenwoordiger van hun organisatie. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek opgesomd:

- Slechts 50% heeft het onderwerp vergrijzing in een MT vergadering besproken. Bij de financiële sector was dit nog minder (39%), in deze sector verwachten ze de minste problemen als gevolg van de vergrijzing.
- Slechts 25% heeft een koppeling gemaakt tussen de ontwikkeling op de arbeidsmarkt en de gewenste samenstelling en opbouw van het toekomstige personeelsbestand.
- Slechts 25% van de ondervraagde organisaties voert een proactief beleid om problemen als gevolg van de toekomstige uitstroom te voorkomen terwijl bijna 66% problemen verwacht in de komende jaren.
- Ruim 25% van de organisaties ervaart op dit moment al problemen als gevolg van vergrijzing, het gaat dan vooral om schreefgroei van het personeelsbestand en verstarring van de organisaties. Schreefgroei betekent dat er relatief veel oudere medewerkers in de organisatie zitten, de financiële crisis waarbij veel jonge medewerkers met tijdelijke contracten de organisaties moesten verlaten heeft het verergerd.
- Alleen managers in de publieke sector zien kennisverlies anno 2010 nog als een grote bedreiging. 66% van de ondervraagden in deze sector verwacht problemen: door het massale vertrek van ouderen verdwijnt specifieke kennis.
- Medewerkers blijven lang in dezelfde functie zitten, hierdoor kan de organisatie minder snel inspelen op veranderingen en wordt ook de interne doorstroom van medewerkers vertraagd.
- Om problemen van de verstarring van de organisatie aan te pakken moet de organisatie volgens de respondenten meer doen om de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers te vergroten zodat ze minder lang op dezelfde positie blijven.
- Om organisaties minder star te maken, geeft 45% van de respondenten aan dat interne mobiliteit moet worden bevorderd. Dit kan gerealiseerd worden door meer te investeren in het zittende personeel, personeel beter in te zetten, nieuwe medewerkers aan te trekken en het opnemen van afspraken over functiemobiliteit in de CAO.
- Een mogelijke andere invalshoek om de starheid van organisaties aan te pakken en kennisoverdracht is Het Nieuwe Werken. In de financiële dienstverlening ziet 64% in Het Nieuwe Werken de toekomst van de organisatie, in de publieke sector is dit 50%.

2.2 Vergrijzing bij de overheid

De vooruitzichten bij de overheid zijn een stuk somberder dan bij de meeste bedrijven. De overheidswerkgevers voorzien dat 70% van de ambtenaren tot 2020 vertrekt. Het grootste deel daarvan gaat met pensioen. In de zorg en het onderwijs zullen grote gaten vallen.¹⁴ De situatie in het onderwijs is daarbij het meest zorgwekkend. Van de respondenten van de Vergrijzingsmonitor 2010 zegt 40% nu al problemen te ondervinden en daarvan verwacht 72% dat dit in de toekomst erger wordt.

Een van de meest gesignaleerde vergrijzingsproblemen is een onevenwichtig personeelsbestand, met relatief veel ouderen en weinig jongeren. Als de oudere werknemers uitstromen ontstaat er vaak een tekort aan kennis en ervaring. Andere problemen die genoemd worden zijn verstarring van de organisatie, een beperkte bereidheid tot veranderen en een tekortschietende motivatie bij ouderen. Wat niet meehelpt bij het oplossen van de bovenstaande problemen is het schrappen van traineeprogramma's bij de overheid, maar dit is momenteel wel gaande.¹⁵ Van de 155 plaatsen die vorig

¹⁴ <http://www.vkbanen.nl/banen/artikel/Debat-over-vergrijzing-is-echt-onvermijdelijk/301347.html> (22-02-2011)

¹⁵ Geen plek meer voor jong talent. METRO, 18 april 2011

jaar beschikbaar waren voor jonge aankomende ambtenaren zijn er nu zo'n 80 over. Ministeries maken zich grote zorgen over de toekomst van het rijkstraineeprogramma, dat door de geplande bezuinigingen flink onder druk komen te staan. *"We zitten in een spagaat"* vertelt Gerard Ulenberg, coördinator van het rijksbrede traineeprogramma. *"Aan de ene kant weten we allemaal dat de vergrijzing straks toeslaat en dat meer dan de helft van de ambtenaren zal afzwaaien, maar aan de andere kant kunnen we de nieuwe generatie geen baan garanderen na hun traineeprogramma vanwege bezuinigingen. Je investeert flink in hun toekomst maar laat ze weer vertrekken."*

Daarnaast vrezen acht op de tien medewerkers van het rijk dat de besparingen op de overheid zullen leiden tot een uittocht van vooral jonge medewerkers, dit blijkt uit een onderzoek van adviesbureau Hay Group en het blad Binnenlands Bestuur.¹⁶ Het kabinet-Rutte wil 6,5 miljard euro bezuinigen op de publieke sector, waardoor ook het ambtenarenapparaat moet inkrimpen. Dat maakt het lastiger om goede mensen binnen te halen en te behouden. Uit een enquête onder ruim 1800 ambtenaren blijkt dat de helft van de ondervraagden onzeker is over waar de bezuinigingen precies terecht zullen komen. Die onzekerheid gaat ten koste van de baantevredenheid. "Het gevaar ontstaat dat talentvolle, jonge medewerkers overstappen naar het bedrijfsleven", aldus de organisatie in een persbericht.

2.2.1 Politieke partijen en vergrijzing

Uit de onderstaande stukken uit partijprogramma's voor de afgelopen tweede kamer verkiezingen is duidelijk te lezen dat de vergrijzing nog niet de prioriteit heeft en dat concrete oplossingen ontbreken. Alleen D66 komt ook direct met toepasbare maatregelen om bijvoorbeeld de arbeidsparticipatie te verhogen.

2.2.1.1 PvdA¹⁷

Nederland wordt in hoog tempo ouder. Kinderen groeien gezonder op, oudere mensen leven langer, nieuwe generaties kunnen steeds langer van leven genieten. Dat is goed nieuws. Maar helemaal zonder problemen is het niet. De eerste babyboomers worden dit jaar 65. Ze staan aan het begin van een golf van uittrekkende werknemers in ons land. Zij doen een terecht beroep op de welvaartsstaat, maar kunnen steeds minder een bijdrage leveren aan het productieve vermogen van ons land. Rond 2040 bereikt de vergrijzing haar hoogtepunt. Er zullen niet alleen meer oude mensen zijn, er zijn ook steeds minder jonge mensen. Daar tussenin bevindt zich een steeds kleinere groep die onze samenleving draaiende zal moeten houden, met steeds minder tijd en steeds drukkere bezigheden.

Deze dubbele druk, minder jongeren die de arbeidsmarkt opkomen en meer ouderen die er vanaf gaan, levert tenminste twee problemen op. Ten eerste komt de financiering van de verzorgingsstaat in de problemen. Een krimpende beroepsbevolking zal steeds minder kunnen opbrengen om de voorzieningen als goede zorg en goede sociale zekerheid op peil te houden. Tegelijkertijd worden voorzieningen als de AOW en de gezondheidszorg duurder door het toenemend aantal ouderen. Dit wordt maar ten dele gecompenseerd doordat ouderen ook meer belasting gaan betalen over hun steeds hogere aanvullende pensioenen.

Een tweede probleem dreigt op de arbeidsmarkt. Bedrijven, maar zeker ook instellingen in de collectieve sector, zullen tegen grote tekorten aan werknemers oplopen. Hoe houden we straks voldoende docenten voor de klas en voldoende verpleegkundigen aan het bed? Willen we onze economie en onze collectieve voorzieningen overeind houden in een vergrijzende samenleving, dan moeten we behalve een financieringsprobleem ook een arbeidsmarktprobleem oplossen.

Het financieringsprobleem moeten we oplossen door onze publieke sector goedkoper te maken of door

¹⁶ <http://www.nu.nl/economie/2507015/derde-ambtenaren-vreest-baan.html> (09-05-2011)

¹⁷ Uit het PvdA verkiezingsprogramma 2010 (Iedereen telt mee), p. 9-10.

er meer voor te betalen. Bezuinigen of belastingverhoging. Maar daar heb je niets aan als er geen mensen zijn om de zaak draaiende te houden. Iedereen, jong of oud, zal dus meer en langer moeten blijven werken.

2.2.1.2 GroenLinks¹⁸

Het duurt nog even voordat de vergrijzing haar hoogtepunt nadert. Maar het is wel verstandig om nu al besluiten te nemen over bijvoorbeeld de inrichting en financiering van de AOW en de pensioenen, de aftrek van de hypotheekrente, een solidaire financiering van de AWBZ (de verzekering voor langdurige zorg) en de financiering van het hoger onderwijs. Doen we dat nu, dan is er tijd voor iedereen om zich in te stellen op de veranderingen die gaan komen. Doen we dat niet of te laat, dan betalen jongeren straks de rekening en zetten we de solidariteit tussen de generaties op het spel. We kunnen en moeten nu kiezen voor een perspectief op een solide toekomst, met uitzicht op houdbare overheidsfinanciën. De generaties van morgen mogen van ons verlangen dat wij nu in actie komen. Daarnaast moet de arbeidsparticipatie omhoog.

2.2.1.3 CDA¹⁹

De levensverwachting neemt steeds verder toe, wat is toe te juichen. Wel zal de samenstelling van de bevolking de komende jaren ingrijpend wijzigen door de voortschrijdende vergrijzing. Het CDA ziet dat daarmee collectieve voorzieningen onder druk kunnen komen te staan. Generaties moeten daarom in gezamenlijkheid aan oplossingen werken. Het CDA gelooft dat geleidelijkheid en solidariteit tussen generaties zorgt voor maatschappelijk draagvlak, maar ook dat verworven rechten zoveel mogelijk in acht genomen moeten worden. Nederlanders van alle generaties moeten hun steentje bijdragen aan het op een verantwoorde en tegelijk leefbare wijze inbedden van de vergrijzing in onze samenleving. Veel Nederlandse vrouwen werken in kleine deeltijdbanen. Een toename van de arbeidsparticipatie van vrouwen is nodig. Enerzijds om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen en daarmee het tekort aan arbeidskrachten in de toekomst te beperken. Anderzijds leidt arbeidsparticipatie tot economische zelfstandigheid en moet door zowel mannen als vrouwen gezien worden als een investering in zichzelf.

2.2.2 D66²⁰

Het aantal 65-plussers verdubbelt bijna van 2,4 miljoen nu naar ca. 4,5 miljoen in 2040. De toenemende vergrijzing legt een extra druk op de arbeidsmarkt. Op dit moment is de werkloosheid nog hoog, maar dit gaat de komende jaren veranderen. De beroepsbevolking zal teruglopen waardoor er juist tekorten ontstaan, in het bijzonder in de zorg en het onderwijs. Ook nemen de kosten van de vergrijzing aanzienlijk toe en moeten die door een steeds kleinere groep werknemers worden opgebracht. We zullen daarom langer moeten werken. Dat kan alleen door een leven lang te leren.

- **AOW-leeftijd in 12 jaar naar 67**
D66 wil de AOW-leeftijd versneld (met 2 maanden per jaar) verhogen naar 67 jaar en in de verdere toekomst koppelen aan de stijging van de gezonde levensverwachting, met gelijktijdig aanpassing van de fiscale behandeling van aanvullende pensioenen. We worden steeds ouder, en dus is het logisch dat mensen langer doorwerken. Bovendien worden de lasten op deze manier meer evenredig over de generaties verdeeld. Het is voor D66 essentieel dat de verhoging van de AOW-leeftijd gepaard gaat met de broodnodige modernisering van de arbeidsmarkt voor ouderen. Vanzelfsprekend hebben we daarbij extra aandacht voor de 50-plusser. Discriminatie op basis van leeftijd wordt uiteraard niet getolereerd.
- **Afschaffen ontzietmaatregelen**
Om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen, is het volgens D66 noodzakelijk om leeftijdsgebonden 'ontzietmaatregelen' in CAO's af te schaffen, en terugschakelen bespreekbaar te

¹⁸ Uit het GroenLinks verkiezingsprogramma 2010 (Klaar voor de toekomst), p.45

¹⁹ Uit het CDA verkiezingsprogramma 2010 (Slagvaardig en samen), p. 8, 42

²⁰ Uit het D66 verkiezingsprogramma 2010 (Wij willen het anders), p. 25, 63

maken, zowel in loon als in uren. Op een moderne arbeidsmarkt kunnen ouderen dan langer aan het werk blijven omdat hun beloning in overeenstemming is met hun bijdragen op dat moment. Ook geeft dit vooral bij zware beroepen tijdig de mogelijkheid naar alternatieve bezigheden op latere leeftijd te kijken en te voorkomen dat deze mensen – noodgedwongen – afscheid nemen van de arbeidsmarkt.

- **Leven lang leren**
Om mensen aan het werk te helpen en houden, moeten we blijven investeren in de inzetbaarheid van werknemers door op tijd bij en om te scholen. Een 'leven lang leren' moet volgens D66 dan ook het uitgangspunt zijn voor iedere werknemer én ondernemer. D66 pleit voor fiscale stimulering van levenslang leren, en het benutten van de sectorale scholingsfondsen.
- **Scholingsafspraken**
Werkgevers en werknemers leggen wederzijds scholingsafspraken vast in het arbeidscontract en zien toe op de naleving ervan. Uitgangspunt hierbij is dat er meer zeggenschap over scholing bij de individuele werknemer komt te liggen.

2.2.3 VVD²¹

Volgens het Centraal Planbureau (CPB) moet er de komende vier jaar 19 miljard euro worden bezuinigd om in 2015 de begroting weer in evenwicht te krijgen. Om op lange termijn houdbare overheidsfinanciën te realiseren, zou een positief EMU-saldo nodig zijn van 1,5 procent. Dit vereist een structurele bezuiniging van maar liefst 29 miljard euro. Deze zeer omvangrijke bedragen geven aan hoezeer de overheidsfinanciën uit de hand zijn gelopen en welke zware ingrepen nodig zijn om bij de rijksbegroting orde op zaken te stellen. De VVD is het met het CPB eens dat een fors begrotingsoverschot nodig is om financiële ruimte te creëren voor de toekomstige vergrijzingskosten. Ook vindt de VVD dat het tekort in 2015 moet worden teruggebracht naar nul om de groei van de veel te hoge overheidschuld zo snel mogelijk te stoppen. Dat betekent dat de VVD een pakket aan tekortbeperkende maatregelen voorstelt van zo'n 20 miljard euro tot 2015, met een structurele doorwerking van ruim 30 miljard euro. Meer tijd nemen leidt alleen maar tot hogere rentelasten. De VVD wil de overheidsfinanciën nu aanpakken en de jongeren in ons land vrijwaren van veel te hoge lasten in de toekomst. Dat is een lastige maar weloverwogen keuze. De babyboomgeneratie moet zijn eigen financiële problemen oplossen.

2.2.4 ChristenUnie²²

Onderzoek, innovatie en kennisontwikkeling zijn van vitaal belang voor Nederland als kenniseconomie. Innovatie is de sleutel tot duurzame groei van de Nederlandse economie, tot het versterken van onze concurrentiepositie. Innovatie biedt ons ook nieuwe mogelijkheden om maatschappelijke problemen aan te pakken en te werken aan een schoner milieu of betere gezondheidszorg. Bovendien kan innovatie de arbeidsproductiviteit verhogen, wat noodzakelijk is in een tijd van vergrijzing.

2.2.5 SP

De SP zegt niets in het partijprogramma over de gevolgen van de vergrijzing op de arbeidsmarkt of op de overheidsfinanciën.

2.2.6 PVV

De PVV zegt niets in het partijprogramma over de gevolgen van de vergrijzing op de arbeidsmarkt op op de overheidsfinanciën.

²¹ Uit het VVD verkiezingsprogramma 2010 (Orde op zaken), p. 8

²² Uit het ChristenUnie verkiezingsprogramma 2010 (Vooruitzien), p. 40

2.3 Gevolgen van de vergrijzing verminderen

Er worden door verschillende partijen oplossingen bedacht om de gevolgen van de vergrijzing te verminderen. In deze scriptie wordt vooral ingezoomd op Het Nieuwe Werken om de gevolgen te verminderen, maar er zijn ook andere ideeën. Hieronder worden deze kort toegelicht.

2.3.1 Ouderen inzetten

In antwoord op de vergrijzing in bedrijven, hebben FNV Bondgenoten en werkgeversvereniging AWWN een werktijdregeling bedacht voor 55-plus werknemers. Het uitgangspunt is dat drie ouderen werknemers het werk van twee fulltime functieplaatsen doen. Ze werken dan ieder tweederde van hun arbeidstijd tegen 85 procent van hun oude salaris. Door invoering van de triobaanregeling kunnen ouderen langer gezond aan het werk gehouden worden. Met name in bedrijven waar veel werknemers al jaren in onregelmatige en/of nachtarbeid werken en het bedrijf vaak niet de mogelijkheid heeft om voor deze oudere medewerkers vrijstelling van nachtarbeid te regelen.²³

2.3.2 Kinderopvang beter regelen

Door de verlaging van de kinderopvangtoeslag, zullen veel werkende moeders ervoor kiezen om te stoppen met werken. De kinderopvang wordt dan simpelweg te duur. Het kabinet wil kinderopvangtoeslag koppelen aan het aantal werkuren. Van de werkende moeders overweegt 31% om minder te gaan werken of om helemaal te stoppen met werken als de regering het uurtarief voor kinderopvangtoeslag verlaagt naar € 5. Dat blijkt uit onderzoek van de organisatie Voor Werkende Moeders (VWM) onder 569 respondenten. Mensen die gebruikmaken van kinderopvang krijgen daarvoor een toeslag van de overheid. Vrouwen geven aan dat ze met deze nieuwe regeling evenveel zullen verdienen als ze moeten weggeven aan de opvang. Het nut van werken valt dan voor velen weg. Het kabinet is van plan de kinderopvangtoeslag de komende jaren te verlagen. Die bezuiniging moet in 2015 ongeveer € 450 miljoen opleveren.²⁴

2.3.3 IVF als antwoord op vergrijzing

Om de vergrijzing betaalbaar te houden, zijn er kinderen nodig. Kunstmatige inseminatie als redmiddel. Als een land zijn bevolking op peil wil houden, doet het er goed aan serieus werk te maken van IVF, zo viel op te maken uit de bijdrage van Tina Kold Jensen op een conferentie over kunstmatige inseminatie die onlangs plaatsvond in Lyon. Tina Jensen is verbonden aan de Syddansk Universitet (de universiteit van Zuid-Denemarken). Jensen heeft onderzoek gedaan onder 700 duizend Deense vrouwen. Hieruit bleek dat het aantal geboorten van op natuurlijke manier verwekte kinderen de afgelopen decennia terugliep, maar dat dit effect bijna geheel teniet werd gedaan door het toegenomen aantal reageerbuisbevrouchtungen. Bijna 4% van de baby's die in 2003 in Denemarken geboren werden waren reageerbuisbaby's (recentere cijfers waren niet voorhanden), aldus The Economist onlangs. Zonder In Vitro Fertilisatie (IVF) zou de bevolking in Denemarken snel krimpen. Dat dit niet gebeurt, kan iets te maken hebben met het feit dat IVF in Denemarken de eerste zes behandelingen in Denemarken vergoed wordt door de overheid.

In Nederland zitten de eerste drie IVF-behandelingen sinds dit jaar in het basispakket van de zorgverzekeraars. Een behandeling kost ongeveer 2.500 euro. Volgens cijfers van de Stichting Landelijke Infertilisatie Registratie werden in 2005 in Nederland bijna negenduizend IVF-pogingen gestart. Niet alle pogingen slaagden. Uiteindelijk werden ruim 1.700 IVF-baby's geboren, waaronder 341 tweelingen en vier drielingen. In totaal werden in 2005 in Nederland 185.578 baby's geboren. Nog geen één procent van de baby's was dus een reageerbuisbaby.

²³ <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/triobaan-als-antwoord-op-vergrijzing.646907.lynkx> (25-02-2011)

²⁴ <http://www.rendement.nl/or/nieuws/id4725-massaal-ontslag-van-moeders.html> (20-05-2011)

Al drie jaar is de gemiddelde leeftijd van een vrouw bij de geboorte van haar eerste kind 29,4 jaar. In 1970 was deze leeftijd nog 24. Vrouwen stellen het krijgen van kinderen langer uit doordat er vaker doorgeleerd wordt en omdat een goed betaalde baan lonkt. Uiteraard is het de vraag of het promoten van IVF wenselijk is, toch zou het interessant zijn eens te kijken wat dit de samenleving kan opleveren. Het gemiddelde in Nederland ligt op 1,7 kind per vrouw. Om tegemoet te komen aan de vervangingsvraag in verband met de vergrijzing zouden we op 2,1 kind per vrouw moeten zitten, zei hoogleraar economie Janneke Plantenga, verbonden aan de Universiteit van Utrecht eerder tegen Z24.²⁵

2.3.4 Flexibele AOW

AEGON Nederland pleit voor een flexibele AOW in ons land als "een modern antwoord op de vergrijzing". De Haagse verzekeraar komt hiertoe met voorstellen tijdens een pensioenseminar. Er is uitgerekend dat ruim 200.000 55-plussers langer zouden kunnen doorwerken, als de AOW net zo flexibel wordt gemaakt als andere pensioenregelingen. Uit onderzoek van de verzekeringsmaatschappij blijkt dat senioren graag actief willen blijven, maar niet fulltime. Omdat de AOW pas op 65-jarige leeftijd ingaat weerhoudt dat veel mensen om met deeltijdpensioen te gaan. Deeltijdpensioen wordt door de overheid fiscaal wel ondersteund, maar in weinig pensioenregelingen wordt die mogelijkheid nog benut. Voor werkgevers is het onaantrekkelijk. Om ervaren mensen te behouden zullen ze een overbruggingspensioen moeten aanbieden en dat is heel duur. De tegenstrijdige trend is nu dat het overgrote deel van de werknemers in Nederland aangeeft op een eerder moment minder te willen werken, maar dat de vergrijzing het in toenemende mate noodzakelijk zal maken dat juist langer wordt doorgewerkt.

De meeste werknemers hebben nu de keus: of volledig doorwerken of geheel stoppen en dan het eigen spaargeld aanspreken. Het is alles of niets. En voor die definitieve keus willen de mensen niet meer worden gesteld. Er zorgen momenteel nog 100 werkenden voor 27 inactieven. In 2030 zal de verhouding twee op één zijn. De arbeidsparticipatie daalt ook snel. Ruim 30 jaar geleden werkte nog 90% van de 60-jarigen, nu nog 25%. Door de ingangsdatum en de hoogte van de AOW te variëren kan aan het verlangen van mensen tegemoet worden gekomen om het eerder wat kalmer aan te doen en wordt tegelijk de arbeidsparticipatie vergroot, wat nodig is om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen.²⁶

2.3.5 Zorg dragen voor gezonde werknemers

We moeten veel meer aandacht hebben voor gezondheid, vitaliteit en welzijn van werknemers, bepleit Josephine Engels. Want een beter gebruik van ons arbeidspotentieel is het slimste antwoord op het groeiende probleem van de vergrijzing. Dat valt het best te bereiken door veel meer te investeren in het voorkomen van uitval en arbeidsongeschiktheid. Er moet meer aandacht worden besteed aan de gezondheid, vitaliteit en het welzijn van de werknemers. Door te zien waar de risico's liggen in elk bedrijf, door sneller door te hebben wanneer werknemers dreigen te stagneren en door aandacht te hebben voor hun leefstijl.

Er moet preciezer in kaart worden gebracht waar de arbeidsrisico's zijn binnen een bedrijf. Onvrede met de oude Arbowetgeving heeft ertoe geleid dat er geschrapt gaat worden in het aantal regels met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Maar wat men niet mag vergeten is dat de Arbowet bestaat om de werknemer te beschermen.

Dan is het zaak om problemen van werknemers op tijd te herkennen en er passend op te reageren. Er zijn instrumenten nodig om vroegstagnatie te herkennen: op het gebied van gezondheid, motivatie, betrokkenheid en competentie. Daarmee zouden de chronisch zieke werknemer, die als copingstrategie zo nu en dan een dagje verzuimt, vervolgens sneller een verkorting van zijn werkdagen aanbieden. Of om degene die vastloopt in zijn werk, door gebrek aan bepaalde competenties, bijvoorbeeld passende bijscholing te bieden. Een keer per jaar een functioneringsgesprek is te weinig: het gaat over regelmatige

²⁵ http://www.z24.nl/analyse/artikel_2413.z24 (01-03-2011)

²⁶ <http://www.aegon.nl/overaegon/nieuws-en-pers/nieuws-en-pers/persbericht/33389/> (05-05-2011)

vitaliteitschecks, personeelsbekwaamheidsdossiers en gezondheidsmonitors. Daar ligt een belangrijke rol voor Arbo-professionals, bijvoorbeeld de bedrijfsarts: die zou zich meer moeten bezighouden met stagnerende werknemers, in plaats van met verzuimende.

Een derde poot van preventie bestaat eruit dat er gericht aandacht moeten zijn voor de leefstijl van werknemer. Alcoholgebruik is de oorzaak van een op de zeven bedrijfsongevallen; mensen met overgewicht verzuimen bijna twee keer zoveel als mensen met een normaal gewicht. Reden genoeg om daar ook op het werk aandacht aan te besteden. Werknemers moeten aangesproken worden op hun leefstijl.²⁷

²⁷ <http://www.gelderlander.nl/algemeen/discussie/article436981.ece> (11-05-2011)

3 Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken: bijna iedereen heeft er al eens van gehoord. Dat kan ook haast niet anders. De afgelopen jaren is een stroom van publicaties en congressen over het onderwerp op gang gekomen. Ruim 82% van de werknemers heeft eerder gehoord van het begrip Het Nieuwe Werken, zo blijkt uit een recent onderzoek van het platform Over Het Nieuwe Werken (Kluwer). Steeds meer organisaties gaan er concreet mee aan de slag. Toch is Het Nieuwe Werken een relatief nieuw concept, geboren uit de razendsnelle ontwikkelingen van de informatie- en communicatietechnologie. Denk aan internet en intranet, Web 2.0 (interactief internet), videoconferencing en social networking. De effectiviteit en productiviteit van bedrijven gaat erdoor omhoog, maar ook de werkplek verandert.

Een veelgebruikte definitie voor Het Nieuwe Werken luidt als volgt: Het Nieuwe Werken is een beweging om organisaties flexibeler en mensgerichter in te richten en op die manier de productiviteit van kenniswerkers te verhogen.²⁸

3.1 Het Nieuwe Werken algemeen

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken past goed bij de eisen die de moderne kenniseconomie stelt. Tot voor kort was een bedrijf vooral gericht op het proces en voorspelbaar. Met duidelijk omschreven taken en verantwoordelijkheden en controle op aanwezigheid door het management. Maar die manier van werken maakt het lastig om een bedrijf snel en soepel aan te passen aan veranderingen in de omgeving. Medewerkers in oudere manieren van werken zijn vaak niet gewend om zelf verantwoordelijkheid te nemen en veranderingen door te voeren. Maar dat is wel de houding die de huidige kenniseconomie van een medewerker vraagt. Mensen en organisaties moeten tegenwoordig meer flexibel zijn voor klantenbinding, voor het aantrekken van nieuw talent en het behoud van huidige medewerkers. Tegelijkertijd is ook de werknemer veranderd, die wil niet meer 's morgens massaal in de file aansluiten maar werken waar en wanneer hem dat het beste uitkomt. Met minder regels en meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen resultaten.²⁹

3.1.1 Trends

Verskillende trends hebben ervoor gezorgd dat Het Nieuwe Werken snel in populariteit is gestegen. Enkele van deze trends zijn alleen van toepassing op de overheid.³⁰

3.1.1.1 Overheidsfinanciën

Overheidsfinanciën zullen in de komende jaren behoorlijk onder druk komen te staan. Een tweetal factoren zijn hier in sterke mate op van invloed. Allereerst is er het effect van de financiële crisis (bijvoorbeeld het oplopen van de staatsschuld, werkloosheidsuitkeringen, minder belastinginkomen). Op dit moment is het nog niet duidelijk hoe lang de gevolgen van de crisis merkbaar blijven. Ten tweede is er het effect dat de vergrijzing op de overheidsuitgaven heeft. Door de toegenomen vergrijzing nemen de kosten van zorg en AOW toe. De stijgende uitgaven voor de zorg als een zeer groot probleem worden beschouwd. We geven elk jaar een kleine 5% meer uit aan zorg dan het jaar daarvoor. Daardoor gaat een steeds groter deel van de collectieve uitgaven op aan zorg. Bovendien zijn er in de toekomst niet meer genoeg mensen om zorg te verlenen. Er moet dus wel iets veranderen, daar is iedereen het over eens.³¹ Daarnaast tekent zich voor 2011, hoewel het regeerakkoord de zorgsector ruim heeft bedeed, nu al een overschrijding af. Dit keer van ten minste 2 miljard euro. Minister Schippers (van Volksgezondheid,

²⁸ <http://www.ambtenaar20.nl/?p=4252> (21-05-2011)

²⁹ <http://www.binnenlandsbestuur.nl/vakgebieden/financien/het-nieuwe-werken-een-uitdaging-voor-het.128481.lynkx> (24-03-2011)

³⁰ http://www.hnwbijuwv.nl/files/hnwbijuwv_nl/Visiedocument_HNW_20100917.pdf (08-04-2011)

³¹ Zorgsector is nog niet klaar voor vreemd kapitaal. Het Financieel Dagblad, 9 mei 2011, p.9

Welzijn en Sport) heeft in de afgelopen weken met enige durf een revival van het marktdenken aangekondigd. Daarbij ziet zij, meer dan voorheen, een rol voor investeerders in de zorg.³²

Een andere oplossing is dat de overheid in de komende jaren door gerichte organisatieverandering de arbeidsproductiviteit wil laten stijgen. Dit kan door slimmer te werken, maar met minder mensen. De toegenomen kosten kunnen dat deels uit de efficiëntie winst bekostigd worden.³³

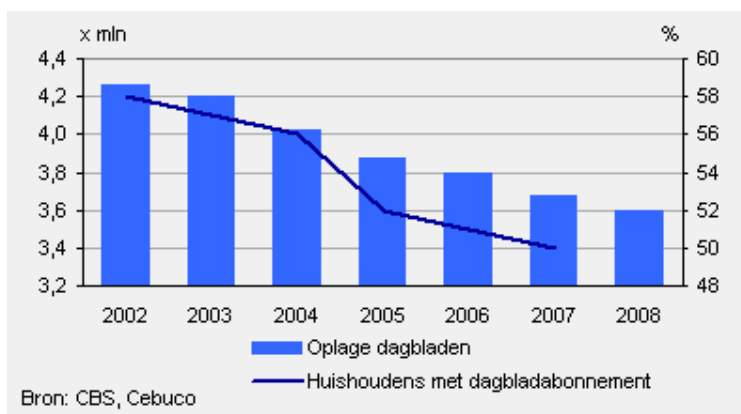
3.1.1.2 Ontwikkelingen op het gebied van personeel

Een gevolg van de bevolkingsontwikkeling is een stijging in de komende jaren van de gemiddelde leeftijd van werknemers, waardoor de vervangingsvraag groeit. Bij de overheid is de ontwikkeling in nog sterkere mate aanwezig dan bij het bedrijfsleven. 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 is ook sprake van nadelige effecten, in termen van kennis die veroudert en afnemende flexibiliteit. Vanaf 2014 zal een aanzienlijk deel van de organisaties te maken krijgen met de uitstroom van medewerkers. Om deze kennis en ervaring niet verloren te laten gaan is het noodzakelijk om nu al over kennisdeling na te denken. Naast de vergrijzing hebben bedrijven ook te maken met ontgroening. Dit betekent dat er een merkbare daling is van het aandeel jongeren (<35 jaar) in de instroom.

Het personeelsbestand binnen organisaties bestaat uit een mix van verschillende generaties, met verschillende kenmerken, behoeften en gedragspatronen. Deze verschillen kunnen leiden tot spanningen die negatieve gevolgen kunnen hebben voor de samenwerking en productiviteit. Zicht op de verschillen en overeenkomsten tussen de generaties leidt er toe dat spanningen kunnen worden voorkomen en indien ze zich toch voordoen goed kunnen worden opgelost.³⁴

3.1.1.3 De netwerk- en informatiesamenleving

Momenteel zitten we in een transitie van het industriële tijdperk naar het informatie- of digitale tijdperk. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van internet en communicatietechnologie volgen elkaar in een snel tempo op. Eind jaren tachtig maakte we kennis met de eerste computers en tegenwoordig hebben negen van de tien Nederlanders toegang tot het internet. De digitalisering zorgt ervoor dat oudere processen en systemen niet meer nodig zijn: platenwinkels verdwijnen als sneeuw voor de zon en kranten en televisie vechten tegen weglappende consumenten.³⁵ Omdat vooral jongeren internet gebruiken, zien deze media hun invloed en inkomsten uit advertenties sterk teruglopen. Door de opkomst van het interactieve internet (web 2.0) worden afstanden steeds makkelijker overbrugd, informatie en kennis breder en sneller verspreid en zijn er nieuwe manieren van (samen)werken mogelijk, bijvoorbeeld door het opstarten van communities, crowdsourcing en de inzet van web 2.0 tools.



Figuur 8 - Oplage en verspreiding dagbladen 2002-2008 (Bron: CBS)

³² De collectieve zorg is zo niet langer houdbaar. NRC Handelsblad, 7 mei 2011

³³ <http://ambtenaar.voordetoekomst.nl/visie-het-nieuwe-werken.pdf> (10-04-2011)

³⁴ Jongeren met talent, pagina 55

³⁵ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2789-wm.htm> (03-03-2011)

De digitale veranderingen hebben een grote impact op hoe mensen, groepen en organisaties zich met elkaar verbinden. Er ontstaan nieuwe relaties tussen overheid en burger. Denk bijvoorbeeld aan de invloed van sociale media tijdens de afgelopen tweede kamer verkiezingen (werving van kiezers via Facebook) of de informatievoorziening rondom rampen via Twitter (bijvoorbeeld de schietpartij in Alphen a/d Rijn in april 2011). Informatie van burgers blijkt regelmatig accurater en meer up-to-date dan wat de overheid via persberichten en persconferenties communiceert. Door de toepassing van digitale middelen kan ook de dienstverlening worden verbeterd en kan de klant meer betrokken worden bij bijvoorbeeld beleidsvorming en uitvoering.

3.1.1.4 Crowdsourcing

Organisaties die alles al hebben geprobeerd, geen ideeën meer hebben of een breder publiek willen bereiken maken steeds vaker gebruik van crowdsourcing.³⁶ Crowdsourcen is een term die in 2006 voor het eerst is gebruikt door Jeff Howe.³⁷ Hij gebruikte deze term om aan te geven dat taken, die normaal worden uitgevoerd door een individu, ook kunnen worden uitbesteed aan een grote groep mensen in de vorm van een online groep. Het grootste deel van kennis en ideeën zitten namelijk buiten de organisatie. Deze manier van werken gaat over het benutten van de kennis, ideeën en creativiteit die er in de samenleving aanwezig zijn om problemen op te lossen. Internet is hierbij vaak het medium waarop een vraag of probleem eenvoudig kenbaar kan worden gemaakt en waardoor een grote groep mensen de mogelijkheid krijgt een oplossing voor het probleem te geven. De beloning voor de eigendomsrechten van het idee variëren. Soms betreft het vrijwilligerswerk of doen deelnemers mee om reputatie te verwerven. Vaak gaat het om een beloning in geld. Goede voorbeelden van crowdsourcing zijn de websites brainrack.com (bedrijven zetten vraagstukken online, studenten sturen oplossingen in en kunnen hierdoor geldprijzen winnen) en brandsupply.nl (bedrijven en individuen zoeken naar een logo, designers sturen ontwerpen in en worden hiervoor beloond).

3.1.1.5 Cloud computing

Het concept cloud computing is rond 1960 ontstaan en heeft zich afgelopen decennia flink ontwikkeld door de opkomst van breedband internet, verbeterde technologieën en nieuwe business modellen waarmee web 2.0 tools worden aangeboden. Organisaties kunnen IT kosten reduceren door cloud computing te gebruiken en zo te profiteren van meer flexibiliteit. Er wordt echter nog amper naar de kansen en uitvoerbaarheid van cloud computing gekeken. Maatregelen om privacy- en veiligheidsissues te ondervangen staan nog in de kinderschoenen terwijl medewerkers privé, maar ook in hun werkzaamheden steeds vaker gebruik maken van veelal gratis online applicaties zoals Dropbox en GoogleDocs. De meeste organisaties bieden medewerkers op dit moment IT producten aan waarvoor medewerkers centraal software licenties en hardware zijn ingekocht. Voor veel jongeren zijn programma's als Word en Powerpoint echter pre-historisch. Zij kunnen daar hun werk niet meer mee doen in de huidige netwerksamenleving. Een Word-document kun je immers alleen maar delen met anderen door deze te mailen. En mail is nu net een communicatiemiddel dat zij nauwelijks meer gebruiken. Bovendien beperkt het denken in documenten hen in hun werkzaamheden, want zij zien een document slechts als een van de manieren om informatie over te dragen. Binnen veel organisaties ervaren zij het produceren van document als een doel op zich waar ze zelf eerder gebruik zouden maken van beeld (foto's, video's), geluid (podcasts, muziek) of creatieve middelen als een mindmap.

Bij cloud computing worden ICT-middelen gedeeld door verschillende gebruikers en organisaties. Gebruikers betalen pas voor de service op het moment dat zij daar gebruik van maken, in plaats van vooraf betalen van licenties. Bij de meeste services is de basis gratis. Er zijn honderden gratis web 2.0 tools op het web te vinden, gebruikers betalen pas wanneer zij een upgrade willen gebruiken. Denk daarbij aan LinkedIn of Prezi. Bij Prezi kun je gratis een aantal presentaties aanmaken, maar wanneer je de tool veel gebruikt dan kun je extra diensten en opslagruimte inkopen. Cloud services kun je vaak op elk

³⁶ <http://www.contentgirls.nl/2011/04/drie-tips-voor-zinnig-crowdsourcen/> (08-04-2011)

³⁷ Crowdsourcen voor ambtenaren, pagina 9

moment eenvoudig upgraden of juist beëindigen. Deze flexibiliteit en schaalbaarheid maakt het erg aantrekkelijk, zeker ook voor server- en opslagcapaciteit. Via een dienst als Amazon EC2 kun je binnen een half uur een Windows-server in de lucht hebben, waar je met de leveringstermijnen van een fysieke server niet tegen op kunt.

Een ander kenmerk van cloud computing is dat de data extern wordt opgeslagen op de server dan de verkoper van de service. Veel jongeren hebben dan ook geen data meer op hun laptop staan doordat deze in de cloud is weggezet via tools die opslagcapaciteit bieden zoals bijvoorbeeld Dropbox of Evernote. Ze gebruiken meerdere tools die een heel goed kunnen, in plaats van één allesomvattende tool.³⁸

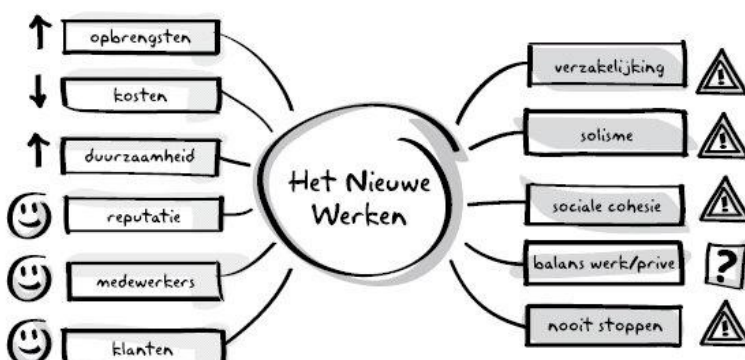
3.1.1.6 Voorkeuren van werknemers veranderen

De laatste decennia verandert de gemiddelde werknemer. Bij veel organisaties is een verandering in behoeften en motieven waar te nemen. Als gevolg van de vergrijzing en het langer doorwerken wordt 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 belangrijk ervaren. Waardering en het gevoel om iets toe te voegen zullen veel meer beloning geven voor het werk.³⁹

Ook de jongere medewerker verandert. Jongeren 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 baan voor het leven naar de grenzeloze carrière met meer mobiliteit en meer baan- en positiewisselingen zowel binnen als buiten de eigen sector. Veel mensen blijven hun identiteit ontleenen 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, een doel in het leven en sociale relaties.⁴⁰

3.2 Positieve gevolgen van Het Nieuwe Werken

Er zijn veel positieve gevolgen gekoppeld aan Het Nieuwe Werken. De onderstaande afbeelding uit het boek Het nieuwe werken van Dik Bijl geeft dit goed weer. De opbrengsten van de organisatie gaan omhoog, de kosten omlaag, de organisatie wordt duurzamer, er ontstaat een betere reputatie, de medewerkerstevredenheid stijgt en de klanten zijn meer tevreden. Ook wordt in deze afbeelding zichtbaar waar organisaties op moeten letten (verzakelijking, solisme, sociale cohesie, en het niet stoppen met werken).



Figuur 9 - positieve effecten van Het Nieuwe Werken (bron: Het Nieuwe Werken, Dik Bijl)

³⁸ http://www.hnwbijuwv.nl/files/hnwbijuwv_nl/Visiedocument_HNW_20100917.pdf (08-04-2011)

³⁹ <http://ambtenaar.voordetoekomst.nl/visie-het-nieuwe-werken.pdf> (10-04-2011)

⁴⁰ <http://ambtenaar.voordetoekomst.nl/visie-het-nieuwe-werken.pdf> (10-04-2011)

Microsoft heeft uitgezocht wat voor hun organisatie de meest positieve gevolgen zijn geweest na het invoeren van Het Nieuwe Werken:⁴¹

- De medewerkers zijn vitaler. Ze hebben meer controle over hun werkdruk, halen méér uit zichzelf, en werken op de manier die het beste bij ze past.
- De medewerkers doen meer in minder tijd. Ze kunnen thuiswerken, pas ná de file naar kantoor, of videovergaderen met klanten of collega's.
- Er wordt gestuurd op resultaten, niet op aanwezigheid. Een cultuuromslag naar meer openheid, betrokkenheid en vertrouwen.
- Microsoft is een betere werkgever voor nieuw talent. Omdat Microsoft ze de ruimte geeft, en de technologie biedt die ze graag gebruiken.
- De organisatie is groener en (kosten)efficiënter. Minder reistijd, minder kantoorruimte, en digitale processen in plaats van papieren.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat ook de werknemers positief zijn over Het Nieuwe Werken. Zo blijkt uit een online onderzoek van Monsterboard.nl waar ruim de helft van de respondenten positief gestemd is. Ruim 57% van de respondenten ziet Het Nieuwe Werken als een uitkomst, omdat ze hun werk kunnen uitvoeren doen wanneer hen dat het beste uitkomt. Slechts 8% van de respondenten is minder positief over deze manier van werken. 4% vreest dat onregelmatige werktijden een aanslag zullen zijn op hun privéleven. De andere helft denkt niet genoeg discipline te hebben om zelf zijn werktijd in te delen.⁴²

Een ander onderzoek, ditmaal onder automobilisten, heeft ook een positieve uitkomst. Slechts 9% van de respondenten heeft toch liever een vaste werkplek en vaste werktijden. Ruim 30% van de automobilisten geeft aan in staat te zijn om flexibel om te gaan met werktijden. Hierdoor kunnen zij dan de spits vermijden. Een kwart van de automobilisten heeft de mogelijkheid om thuis te kunnen werken. De vraag wat automobilisten plezierig vinden aan thuiswerken, levert deze top vijf uit: het scheelt in reistijd, efficiënter werken, goede balans werk en privé, beter voor het milieu en geen gezeur van collega's.⁴³

3.3 Waarom kiezen organisaties voor Het Nieuwe Werken?

Er zijn verschillende redenen waarom organisaties een start maken met Het Nieuwe Werken. Hieronder de beweegredenen van SNS REAAL, Rabobank en UVIT.

Nico Jongerius, CIO bij SNS REAAL verwacht het volgende van Het Nieuwe Werken:

*"Veel nieuwe medewerkers vinden de combinatie werk-privé te rigide. Ze laten die twee zaken meer in elkaar overlopen. Daar komt bij dat werk zeker voor jonge mensen uitdagend moet zijn. Met Het Nieuwe Werken kom je hieraan tegemoet. Verder willen we, door het aantal reiskilometers fors te verminderen, invulling geven aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen. En we streven naar efficiencywinst, door kosten te besparen via het verminderen van het benodigde aantal vierkante meters kantoorruimte en door de productiviteit te verhogen. Met de kredietcrisis komt de noodzaak van meer efficiency steeds prominenter op de agenda te staan. Ik ben echter begonnen vanuit de menselijke kant: hoe kun je met Het Nieuwe Werken gemotiveerde medewerkers krijgen en hoe blijf je als groeiend bedrijf een aantrekkelijke werkgever? Ik ben ervan overtuigd dat als je in de toekomst niet op een andere manier gaat werken, niemand meer voor je wil werken. Mensen die nu van school komen, zijn gewend met hulpmiddelen te werken en op tijdstippen die de oude generatie niet gewend is. Als je dat niet faciliteert, trek je geen mensen meer aan."*⁴⁴

⁴¹ http://www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken/ (17-04-2011)

⁴² <http://www.nuzakelijk.nl/werk/2373962/meerderheid-positief-nieuwe-werken.html> (09-05-2011)

⁴³ <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/automobilisten-positief-over-het-nieuwe-werken.645499.lynkx> (20-02-2011)

⁴⁴ <http://www.veldhoen.nl/nl/algemeen/opdrachtgevers/sns-reaal-over-het-nieuwe-werken-.aspx> (06-05-2011)

Henny van Egmond, programmamanager Rabobank Unplugged, vertelt waarom deze organisatie is begonnen met Het Nieuwe Werken:

*"Een echte urgentie was er niet. De Rabobank is een solide, goed draaiend coöperatief bankbedrijf. Wij hebben echter de overtuiging dat we met een andere manier van werken veel zaken slimmer kunnen doen, zaken die nu soms langzaam in het bedrijf zijn geslopen. Je zag bijvoorbeeld dat afdelingen een grote zelfstandigheid hadden in hoe ze met hun werkplekken omgingen. Dat was niet altijd even efficiënt en effectief. Daarnaast willen we met Rabo Unplugged de enorme hoeveelheid regels en procedures verminderen die wij, maar ook de overheid en andere bedrijven, de laatste tientallen jaren hebben opgetuigd. Te veel regels werkt verstikkend. We willen de verantwoordelijkheid weer meer bij de medewerkers zelf leggen. We denken dat ze dan betere beslissingen nemen en de ruimte pakken om de klant beter te bedienen, en daarom draait het uiteindelijk toch bij de Rabobank. Er zijn prachtige voorbeelden van zelforganisatie en -ordering, die ontstaan als je mensen bevrijdt van regels. Neem de rotonde in Drachten waar alle verkeersborden zijn weggehaald. Mensen moeten er even aan wennen, maar blijken zich razendsnel aan te passen waarna ze beter opletten en het verkeer zich vanzelf regelt."*⁴⁵

De fusie tussen de verzekeringsmaatschappijen Univé, VGZ, IZA en Trias maakte een nieuw hoofdkantoor noodzakelijk. Dit was hét moment om flexibel werken in te voeren. Het hoofdkantoor kwam, op advies van de ondernemingsraad, op het station van Arnhem en is helemaal flexibel ingericht. Programmamanager Het Nieuwe Werken bij UVIT is Marius Alkema. Hij vertelt:

*"We gingen terug van drie naar één kantoor en we wilden het dan ook meteen goed aanpakken. We ontwikkelden een visie op flexibel werken en kozen voor een compleet nieuwe, inspirerende kantoorinrichting met veel ruimte voor ontmoeten en samenwerken. Alles vanuit een streven naar duurzaam werkgeverschap voor bestaand en nieuw talent. De locatie op het station past daar natuurlijk ook prima in door het terugdringen van reiskilometers. We investeerden flink in meubilair en het gebouw heeft verschillende ruimtes voor diverse werkzaamheden. Zo zijn er stilte-ruimtes, vergaderruimtes en samenwerkruimtes. In het begin vonden veel mensen het 'eng', nu is iedereen er al aan gewend. Het grappige is dat er minder vergaderruimte wordt besproken dat enige tijd geleden. We merken nu dat veel mensen in het bedrijfsrestaurant vergaderen, soms vlak naast elkaar. En dat werkt prima blijktbaar."*⁴⁶

3.4 Het Nieuwe Werken en Facilites

Om de facilitaire organisatie Het Nieuwe Werken optimaal te laten faciliteren, dient de facilitaire organisatie te worden vervlochten met de projectorganisatie. Hierdoor wordt een soepele overgang van het project naar de facilitaire organisatie gegarandeerd. Het is de taak van de facilitaire organisatie om tijd, geld en capaciteit vrij te maken en te participeren in de projectorganisatie.⁴⁷ De facility manager heeft daarnaast een belangrijke taak bij de invoering van Het Nieuwe Werken. Hij is eerstverantwoordelijk voor de nieuwe werkomgeving. Daarnaast is de mate van efficiency van die werkomgeving een belangrijke factor in de opbrengst van Het Nieuwe Werken.⁴⁸

3.4.1 Rol van de facility manager

Het is randvoorwaardelijk dat de facilitaire organisatie mee verandert met Het Nieuwe Werken en het kantoorconcept. Het facilitaire concept dient aan te sluiten op de uitgangspunten van Het

⁴⁵ <http://www.veldhoen.nl/nl/algemeen/opdrachtgevers/henny-v-egmond-rabobank.aspx> (06-05-2011)

⁴⁶ http://www.flexibelwerken.nl/nl/voorbeelden_uit_de_praktijk/5/Flexibel_werken_bij_UVIT (17-05-2011)

⁴⁷ Rapport van Facility Management Nederland (In 5 stappen naar "Het nieuwe werken"), p. 3

⁴⁸ Centraal Beheer Achmea, Wegwijs in Het Nieuwe Werken p. 100

Nieuwe Werken. Twynstra Gudde en YNNO hebben een aanpak opgesteld met specifieke interventies en activiteiten om de facilitaire organisatie optimaal te positioneren tijdens de ontwikkeling van Het Nieuwe Werken.⁴⁹ De facility manager dient het voortouw te nemen in dit stappenplan.

Het stappenplan is een middel om:

- De facilitaire organisatie een cultuurverandering in te laten gaan;
- De facilitaire organisatie een goede positie in te laten nemen in de projectorganisatie;
- Facilitaire producten en diensten te programmeren vanuit Het Nieuwe Werken.

Stap 1 – Analyse

De facilitaire organisatie moet zich concentreren op de behoeften van de organisatie. In deze fase wordt geïdentificeerd welke omgevingsfactoren invloed hebben op de organisatie en hoe de facilitaire organisatie op deze factoren moeten inspelen. Ook worden de huidige facilitaire processen in kaart gebracht: welke mensen werken er, welke producten en diensten worden geleverd, hoe is de tevredenheid over de facilitaire dienstverlening, wat zijn de facilitaire ontwikkeling die van invloed zijn op Het Nieuwe Werken en welke eisen stelt Het Nieuwe Werken aan huisvesting & facilitaire voorzieningen.

Stap 2 – Verbeelding

In deze fase ontwikkelt de facilitaire organisatie een facilitair concept, gebaseerd op de kernwaarden van Het Nieuwe Werken. Het facilitaire concept en de ambities voor Het Nieuwe Werken dienen naadloos op elkaar aan te sluiten en is een samenspel in de inrichting van de fysieke omgeving, het gewenste gedrag en de dienstverlening waarbij de klant centraal staat. Het concept is uniek, sluit aan bij de missie & visie van de organisatie en is duidelijk. De facilitaire organisatie wordt meegenomen met rondleidingen en excursies naar innovatieve werkomgevingen, waarbij de focus ligt op de facilitaire ondersteuning.

Stap 3 – Ontwerp

De projectorganisatie ontwerpt het kantoor- en werkplekconcept. In deze concepten worden faciliteiten, zoals koffiecorners, cateringvoorzieningen, beveiliging en vergadervoorzieningen, opgenomen. De facilitaire organisatie is direct betrokken bij de ontwikkeling en stelt eisen aan deze faciliteiten. Deze faciliteiten zijn uiteindelijk de producten en diensten van de facilitaire organisatie. Naast het meedenken over het kantoorconcept is de primaire taak van de facilitaire organisatie de vertaalslag maken van het facilitaire concept naar het programma van eisen voor producten en diensten. Daarnaast worden in de ontwerpfase de werkprocessen en het nieuwe facilitair beleid geformuleerd en vastgelegd.

Stap 4 – Implementeren

In de implementatiefase worden de indelingsplannen gereed gemaakt en wordt er gestart met het veranderplan. Er is helder en eenduidig gecommuniceerd hoe de nieuwe faciliteiten werken. Medewerkers moeten leren omgaan met Het Nieuwe Werken en de facilitaire medewerkers moeten deze manier van werken volgens de uitgangspunten van het facilitaire concept ondersteunen.

Stap 5 – Monitoring

De ingebruikname is het moment van de definitieve overdracht van de projectorganisatie naar de facilitaire organisatie. Doordat de facilitaire organisatie betrokken is bij de ontwikkeling van Het Nieuwe Werken levert dit weinig problemen meer op. Het Nieuwe Werken en de bijhorende facilitaire ondersteuning worden na verloop van tijd geëvalueerd.

Indien alle stappen worden doorlopen met de juiste aandacht en energie is het resultaat een totaal werkconcept waarin medewerkers op de juiste manier worden ondersteund bij hun nieuwe manier van werken.

⁴⁹ <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Ondersteuningvankantoorconcepten.pdf> (08-05-2011)

3.4.2 Eisen aan huisvesting en facilitaire voorzieningen

Verhuizingen en het sluiten van locaties horen niet de hoofdreden te zijn voor de introductie van Het Nieuwe Werken, het gaat om de mens. Wel kan een verhuizing een aanleiding zijn om na te denken over de indeling en inrichting van de werkomgeving. Misschien sluiten andere kantoor- en werkplekconcepten beter aan bij de werkprocessen binnen de organisatie. Een voordeel van een verhuizing of herinrichting is dat het rendement en de betrokkenheid van medewerkers toe kan nemen wanneer zij ruimte, faciliteiten en vertrouwen krijgen om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.

De introductie van een nieuw werkplekconcept kan bij medewerkers weerstand oproepen. Het is daarom noodzakelijk medewerkers vroeg in het proces intensief bij het ontwerp en de inrichting van het nieuwe werkconcept te betrekken. Dat helpt bij de overgang naar een nieuwe werksituatie.

3.4.2.1 Inrichting van een flexibele werkplek

Er is een investering nodig voor een optimale inrichting voor Het Nieuwe Werken, zowel bij herinrichting als bij een verhuizing. Traditionele cellenkantoren zijn ongeschikt. Bij Het Nieuwe Werken draait het om andere soort werkplekken zoals teamruimtes, vergaderruimtes, loungeplekken en concentratiewerkplekken. Omdat er sprake is van verschillende soorten werkplekken zijn de kosten vaak hoger dan de inrichting van een traditioneel kantoor. Toch loont zo'n investering vanwege de afname van het aantal werkplekken. Uit een onderzoek van AOS Studley onder 523.000 werkplekken in 1420 gebouwen blijkt dat de werkplekvang per medewerker de komende jaren met bijna 40 procent daalt naar 11,5 vierkante meter in 2015. De lage gemiddelde bezettingsgraad van kantoren, de blijvende nadruk op efficiency, duurzaamheid en Het Nieuwe Werken blijken de belangrijkste redenen van deze trend. De afgelopen jaren daalde de werkplekvang al met 17 procent van 22,6 vierkante meter naar 18,7 vierkante meter per medewerker.⁵⁰

Er worden zes verschillende soorten werkplekken beschreven die passen binnen het concept van Het Nieuwe Werken⁵¹:

- De standaardwerkplek waar medewerkers geen vaste werkplek hebben maar aan een tafel kunnen plaatsnemen om te werken. Ze hebben toegang tot draadloos internet.
- Café- en lunchwerkplekken waarbij de tafels in een grand café-achtige omgeving zijn geplaatst en waar medewerkers gasten kunnen ontvangen.
- Individuele focusplekken waarbij medewerkers in kamers kunnen werken die ze kunnen afsluiten voor de buitenwereld. Deze plekken zijn vooral geschikt voor één-op-één gesprekken.
- Gezamenlijke stilteplekken waar het niet toegestaan is om hardop te praten en telefoneren. Meerdere mensen zitten hier bij elkaar om te werken.
- Overlegruimtes die met name geschikt zijn voor vergaderingen.
- Presentatieruimtes waarin grotere groepen mensen kunnen plaatsnemen. De ruimtes zijn geschikt voor presentaties.

Hoeveel werkplekken de organisatie nodig heeft kan berekend worden aan de hand van een werkstijlonderzoek. Een werkstijlonderzoek laat zien wat de bezettingsgraad van een kantoor is en welke functionaliteiten nodig zijn. Bekijk per afdeling hoe vaak medewerkers op hun werkplek zijn, welke taken ze uitvoeren, welke functionaliteiten gewenst zijn, hoeveel verschillende soorten werkplekken nodig zijn en hoeveel vierkante meters er nodig zijn per werkplek en in totaal. Uiteraard moet er rekening worden gehouden met de toegankelijkheid en de veiligheid van de verschillende werkplekken. Volgens de wet mag een werkplek geen schade aanbrengen aan de gezondheid van de medewerker. Om die reden zijn veiligheidseisen en maatvoering van kantoormeubilair in normen opgenomen. Niet alleen meubilair, ook klimaat, licht, geluid en materiaalgebruik spelen daarbij een belangrijke rol.

⁵⁰ <http://www.nu.nl/werk-en-prive/2493161/omvang-werkplek-daalt-met-36-procent.html> (25-04-2011)

⁵¹ Werken nieuwe stijl, p. 46

Wat organisaties niet mogen vergeten is dat de Arbowet niet alleen verplichtingen stelt aan de kantoorwerkplek maar ook aan de thuiswerkplek. De werkplek thuis moet aan dezelfde eisen voldoen als een werkplek op kantoor. Dat wil zeggen een ergonomisch verantwoorde stoel, goede verlichting en goede afgestelde beeldschermapparatuur.

3.5 Het Nieuwe Werken en ICT

Het Nieuwe Werken is essentieel voor nu en vooral in de toekomst voor het inrichten van onze arbeid, het benutten van het arbeidspotentieel en een manier om werken effectiever, flexibeler en vooral ook leuker te maken. Het Nieuwe Werken vereist een betrouwbare, flexibele en op het plaats- en tijdonafhankelijk werken afgestemde ICT inrichting, dit is randvoorwaardelijk voor het succes.⁵²

Zaken als breedbandinternet hebben het dataverkeer en de communicatie van en naar de werkplek sneller en flexibeler gemaakt. Overkoepelende systemen zijn volop in ontwikkeling, waardoor werknemers beter toegang hebben tot informatie. Vanaf elke locatie, dus ook thuis en onderweg. Ook kunnen ze via deze toepassing onderling communiceren. Overigens is het voor Het Nieuwe Werken lang niet altijd nodig hele nieuwe systemen aan te schaffen. De bestaande hard- en software biedt vaak allerlei mogelijkheden die nu niet gebruikt worden.⁵³

3.5.1 ICT trends

In de markt zijn een heel aantal bewegingen die inspelen op de ICT kant van Het Nieuwe Werken of die Het Nieuwe Werken mogelijk maakt.⁵⁴

De eerste is netwerkconvergentie. Alle soorten netwerken groeien naar elkaar toe, waarbij IP de universele drager is van informatie. Zo zien we een convergentie van LAN en WAN, van spraak- en datanetwerken en ook van vaste en mobiele telefonie. De tweede beweging vindt plaats bij de telecomoperators. Zij lanceren meer en meer Managed Services. Deze Managed Services zijn een combinatie van communicatie en techniek in één pakket, zoals bijvoorbeeld Vodafone Wireless Office, PDA Push email, KPN Exchange Online of KPN Werkplek Online. De derde beweging is zichtbaar bij software- en hardwareleveranciers. De traditionele telefooncentrale evolueert naar een applicatie (software) en integreert meerdere communicatiekanalen (email, voicemail, spraak, video), terwijl gevestigde software en netwerk vendors zoals Microsoft en Cisco zich volop op de telefoniemarkt begeven. Een vierde evolutie is die van de mobile devices. Er is een enorm snelle productontwikkeling. In een kort tijdsbestek komen er verschillende nieuwe toestellen op de markt, steeds krachtiger, met veel variatie en zoveel mogelijk communicatievormen in één apparaat. Op het gebied van conferencing solutions ontstaat een vijfde evolutie. Er ontstaan hele kleine camera's, ingebouwd in mini-pc's, maar ook 360° camera's met dynamische weergave van de spreker (Microsoft RoundTable), halve vergader- zalen met grote schermen (Cisco Telepresence) tot zelfs vergaderzalen in virtuele werelden (Second Life).

Een andere trend is een negatieve trend. Dit heeft te maken met de onvrede over technologie bij het thuiswerken. Maar liefst 37% van de thuiswerkers is niet tevreden met de door zijn of haar werkgever verstrekte technologie om thuis te werken. Dat blijkt uit onderzoek in opdracht van StartReady door Peil.nl onder 645 mensen die regelmatig thuiswerken. Bijna de helft van de ontevreden thuiswerkers (49%) schaft geavanceerdere technologie aan uit hun privé-budget, met name laptops en telefoons. In veel gevallen 'redden' thuiswerkers zich echter wel met de geboden technologie (19%), maar zouden ze liever met geavanceerdere technologie werken. 16% van de thuiswerkers is echt structureel

⁵² <http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=7530> (25-04-2011)

⁵³ Centraal Beheer Achmea, Wegwijs in Het Nieuwe Werken p. 91

⁵⁴ <http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=7530> (25-04-2011)

ontevreden met de geboden thuiswerktechnologie. Ongeveer vier op de tien (39%) thuiswerkers vindt dat de werkgever verantwoordelijk is voor de technologie en blijft werken met de apparatuur waar ze ontevreden over zijn.

Ontevreden thuiswerkers die uit hun privé budget technologie aanschaffen, kopen met name geavanceerdere laptops (68%) of telefoons (18%). Andere producten die zelf worden aangeschaft zijn randapparatuur zoals printers en scanners en apparatuur voor videoconferencing.⁵⁵ De ICT afdeling moet er zorg voor dragen dat het geleverde apparatuur ook voldoet bij het thuiswerken.

3.5.2 Geen push maar pull

Invoering van nieuwe systemen moet zorgvuldig aangepakt worden. Degenen die ermee gaan werken, moeten de voordelen ervan inzien en de mogelijkheden ervan kunnen gebruiken. Een te snelle invoering is ook om andere redenen af te raden. Het Nieuwe Werken vereist een cultuuromslag die moet doordringen tot de genen van de organisatie. Wanneer de 'push' vooral komt van de kant van ICT, kan dit een averechts effect hebben. Beter is te werken aan 'pull', zodat de organisatie gretig is voor Het Nieuwe Werken. Dan kan de nieuwe technologie gebruikt worden om medewerkers te verleiden.⁵⁶

Het is belangrijk om te beginnen de behoeften van een organisatie in kaart te brengen. Het Nieuwe Werken is een breed begrip. Daarom moeten organisatie bekijken in hoeverre bestaande ICT-mogelijkheden al voldoen aan de behoeften. Vaak worden bestaande applicaties niet optimaal gebruikt. Programma's als Microsoft Outlook worden meestal alleen gebruikt voor e-mail, terwijl ze ook mogelijkheden bieden agenda's te delen of via webmail vanaf elke willekeurige locatie met internettoegang de mail af te handelen. Ook het vaak al bestaande intranet vormt in veel gevallen een goed platform voor oplossingen op het gebied van samenwerken op afstand. Organisaties moet er wel voor zorgen dat dit intranet 2.0 is, zodat gereageerd kan worden op berichten waardoor er een dialoog ontstaat. Ook kan er virtueel worden samengewerkt. Google Docs en Wiki's lenen zich hier uitstekend voor.

Een goede pull methode is het persoonsgebonden ICT-budget. De gemeenten Wormerland en Oostzaan zijn hier al mee begonnen.⁵⁷ Ambtenaren van deze gemeentes krijgen €450 tot hun beschikking voor de aanschaf van een eigen notebook of iPad. Met het persoonsgebonden ICT-budget voor hun medewerkers willen beide gemeenten Het Nieuwe Werken aanmoedigen.

3.5.3 Risico's

Als medewerkers vaker vanaf andere plekken en buiten het kantoor gaan werken brengt dat bepaalde risico's met zich mee. Bedrijfsgeheimen kunnen wellicht in handen komen van onbevoegden. Alles afschermen belemmert het werken en geeft geen blijk van vertrouwen. Stel daarom in overleg met de betrokken medewerkers en afdelingen puntsgewijs vast om welke risico's het gaat en wat er aan gedaan kan worden.

3.5.3.1 Gedragsregels

Technische veranderingen zijn relatief gezien vrij eenvoudig door te voeren. Maar de gevolgen ervan voor de medewerkers zijn vaak groot. Contact onderhouden op afstand kan betekenen dat medewerkers verplicht worden de elektronische agenda bij te houden. Sommigen vinden het niet prettig dat collega's kunnen zien hoe ze hun tijd besteden. Dat betekent dat ook hierover afspraken gemaakt moeten

⁵⁵ <http://www.nu.nl/werk-en-privé/2519054/derde-thuiswerkers-ontevreden-technologie-werkplek.html> (19-05-2011)

⁵⁶ Centraal Beheer Achmea, Wegwijs in Het Nieuwe Werken p. 91

⁵⁷ <http://www.binnenlandsbestuur.nl/nieuws/2011/01/persoonsgebonden-ict-budget-voor-ambtenaren.658029.lynkx> (05-04-2011)

worden. Deze afspraken moeten bepalen wie in wiens agenda afspraken mag inplannen, wie wijzigingen mogen aanbrengen en wat wel en wat niet toelaatbaar is.⁵⁸

3.5.4 sociale media

Een andere ontwikkeling die samenhangt met ICT en Het Nieuwe Werken is de populariteit van sociale media. Steeds meer Nederlanders zijn actief op Twitter, Hyves, Facebook, LinkedIn of andere platforms. Uit een onderzoek, gehouden in 2010, blijkt dat zeven op de tien ondernemingen het internetgebruik op kantoor aan banden legt.⁵⁹ Vooral Facebook en chatten wordt onbereikbaar gemaakt.

Het onbereikbaar maken van sociale media geeft de medewerker geen vertrouwen en kan juist nadelen opleveren. Daarnaast zullen de jongere generaties hierop protesteren, zij zijn er mee opgegroeid en kunnen een leven zonder online communicatie niet voorstellen. Bij het invoeren van Het Nieuwe Werken kan communiceren via sociale media een gewenste aanvulling zijn. Communiceren via sociale media is 'to the point', snel en makkelijk.

Dat het gebruik van sociale media op de werkvloer voordelen kan hebben blijkt uit een Gents marktonderzoeksbureau (Insites). Dit bureau kent geen restricties op Facebook, Twitter of YouTube. *"We merken dat jonge medewerkers er volwassen mee omgaan",* zegt de managing partner bij Insites. *"Het remt hun werk niet af, integendeel. Ze ontdekken veel interessante zaken op sociale netwerksites. Als marktonderzoeksbureau geven we onze klanten trouwens de boodschap dat ze hun consument beter moeten leren kennen via sociale media."* Het persoonlijke en het zakelijke aspect lopen vaak door elkaar, maar daar heeft Insites weinig problemen mee. *"Medewerkers uiten daarmee hun trots om voor het bedrijf te werken. Het gevolg daarvan is dat we ook meer spontane sollicitaties krijgen van mensen die zien dat er hier toffe zaken gebeuren."* Volgens de managing partner ligt productiviteitsverlies door bezoeken aan sociale netwerksites niet aan Facebook maar aan de medewerker. *"Als iemand niet van plan is om veel te werken, komt dat door die persoon zelf. Gedreven mensen kunnen met sociale netwerksites omgaan. De ene medewerker leest een artikel op een krantensite, de andere last een rookpauze in en nog iemand anders zal foto's op zijn Facebookpagina uploaden."* Hij vergelijkt de situatie met de introductie van e-mail 15 jaar geleden. *"Iedereen vond het toen gevaarlijk om vertrouwelijke documenten en privéberichten te sturen op het werk. Het heeft veel te maken met vertrouwen. Werkgevers die sociale netwerksites blokkeren, hebben een gebrek aan vertrouwen in hun medewerkers."*⁶⁰

Om medewerkers gebruik te laten maken van sociale media maar er geen misbruik van te maken is het noodzakelijk richtlijnen met elkaar op te stellen.

3.6 Het Nieuwe Werken en HRM

Het is belangrijk om de medewerkers en managers te helpen bij de omschakeling van traditioneel werken naar Het Nieuwe Werken. Ook moet de organisatie klaar gemaakt worden voor de nieuwe generatie die op een andere manier invulling aan hun werk willen geven. Dit blijkt een niet te onderschatten probleem. De meeste huidige managers zijn in het industriële tijdperk opgegroeid. Zonder nadrukkelijke aandacht voor de benodigde gedrags- en cultuurverandering zal Het Nieuwe Werken niet, of maar half van de grond komen.⁶¹

Management en leiderschap zijn de grootste struikelblokken om Het Nieuwe Werken te implementeren. Ook organisatiecultuur speelt een beperkende rol. Als grootste oorzaak waarom Het Nieuwe Werken niet geïmplementeerd is in de organisatie, wordt management en leiderschap genoemd (34%), gevolgd door

⁵⁸ Centraal Beheer Achmea, Wegwijs in Het Nieuwe Werken p. 92

⁵⁹ <http://mdvjjournalist.posterous.com/sociale-media-op-de-werkvloer> (03-05-2011)

⁶⁰ <http://mdvjjournalist.posterous.com/sociale-media-op-de-werkvloer> (03-05-2011)

⁶¹ Centraal Beheer Achmea, Wegwijs in het Nieuwe Werken p. 74

organisatiecultuur (31%).⁶² De taak is aan de afdeling HRM om dit op orde te brengen. Dat betekent niet dat HRM de kar moet trekken. Uiteraard heft HRM een belangrijk aandeel en hebben de mensen die op deze afdeling werken vooral de maken met de mensen. Maar op strategisch en conceptueel niveau een verandertraject leiden hoeft niet per se door iemand van HRM gedaan te worden. HR moet ook, net als de rest van de organisatie, een verandering doormaken. En iets veranderen wat je zelf nog niet volledig in de vingers hebt, is lastig. Belangrijk is dat degene die het verandertraject leidt ervoor zorgt dat alle oorzaken die het slagen van het projecten kunnen beïnvloeden worden gezien en worden geadresseerd. Daarom is het aan te raden een programmamanager aan te stellen.⁶³

3.6.1 Benodigde competenties

Een andere manier van werken vraagt om andere competenties. Er is een trend gaande; steeds minder organisaties werken met vaste functies en functieomschrijvingen en steeds vaker met competenties. Daarbij gaat het om de vaardigheden, kennis en gedragselementen die een persoon in een (werk)situatie effectief doen functioneren.

De verhouding tussen leidinggevend en medewerkers verandert door Het Nieuwe Werken. Medewerkers krijgen meer vrijheid, maar ook meer verantwoordelijkheden. Zij gaan thuis of op een andere plek werken, op een tijd die hen uitkomt. Daarvoor moeten zij zichzelf kunnen managen zodat ze een van te voren afgesproken resultaat halen. Belangrijke competenties voor de medewerkers zijn onder andere zelfstandig kunnen werken, plannen, verantwoordelijkheid nemen, samenwerken, kennisdelen, goed en duidelijk communiceren en flexibel zijn. Het Nieuwe Werken is niet voor iedereen weggelegd. Sommige medewerkers hebben behoefte aan sturing en structuur om goede prestaties te realiseren. Mensen die graag hun eigen verantwoordelijkheid nemen en zelf hun zaken kunnen regelen passen goed in de nieuwe cultuur. In de toekomst kunnen organisaties aan de hand van de competenties personeel beter werven.

Managers moeten, naast de eerder genoemde competenties, leren sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid en niet teveel controleren optreden. Zij moeten niet voor de medewerkers denken maar samen met hen de beste werkwijze vinden en duidelijk afspraken maken. Dit kan door meer coachend en ondersteunend leiding te geven. Vroeger waren er meer managers die echt op de processen zaten, maar binnen Het Nieuwe Werken heb je juist managers nodig die veel meer 'people-managers' zijn. Deze managers kijken naar de balans tussen het werk- en privéleven en bewaken dat medewerkers niet over de grens heengaan, je kunt immers altijd en overal werken. Maar ook de managers moeten goed getraind worden, want als ze zelf niet uitstralen dat ze overtuigd zijn door Het Nieuwe Werken zullen de medewerkers dit ook niet voelen.

3.6.2 Verandering in manier van aansturen

Het anders aansturen is erg belangrijk bij het invoeren van Het Nieuwe Werken, hier dient veel aandacht aan besteed te worden. Een handig hulpmiddel hiervoor is de performancemanagementcyclus. Deze cyclus vormt de basis van de wijze waarop leidinggevend inhoud geven aan hun taak binnen Het Nieuwe Werken. Met performancemanagement handelt een organisatie resultaatgericht. De performancemanagementcyclus bestaat uit drie gesprekken:⁶⁴

- Het planningsgesprek
In dit gesprek, aan het begin van een periode, maken de medewerker en de leidinggevende SMART afspraken over enerzijds de te behalen resultaten en anderzijds over hele concrete activiteiten die de medewerker onderneemt om de voor zijn functie relevante competenties verder te ontwikkelen.

⁶² <http://www.mt.nl/94/24268/hrm/het-nieuwe-werken-kenniswerker-wil-wel.html> (15-05-2011)

⁶³ <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/artikelen/maak-het-nieuwe-werken-tot-een-succes.445927.lynkx> (15-05-2011)

⁶⁴ <http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/zo-voert-u-het-nieuwe-werken-met-succes>
in.655291.lynkx?sms_ss=twitter&at_xt=4d79293d2c13081c,0 (19-05-2011)

- Het voortgangsgesprek
Dit gesprek, halverwege de periode, is bedoeld om te kijken of de destijds gemaakte afspraken nog steeds realistisch zijn en of de medewerker op schema ligt. Zo nodig neemt de leidinggevende maatregelen om bij te sturen.
- Het beoordelingsgesprek
In dit gesprek, aan het einde van de periode, oordeelt de leidinggevende over de mate waarin de afspraken zijn gerealiseerd, zowel de werkafspraken als de afspraken over het werken aan competenties. Veel organisaties koppelen daar een prestatiebeloningcomponent aan vast.

3.6.3 Belangrijke veranderingen binnen HRM

Er veranderen een aantal zaken voor de HRM-afdeling in een organisatie⁶⁵:

- Personeel wordt mobieler, breder inzetbaar en is verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan.
- Het binden van inzetbare medewerkers en het loslaten van niet (meer) inzetbare medewerkers is belangrijk, de employability moet vergroot worden.
- Het draait om maatwerk, gebaseerd op de individuele behoeften van de medewerkers.
- Werving en selectie gebeuren op basis van talenten en via sociale netwerken.
- Flexibele contracten nemen de plaats in van vaste contracten.
- De frequentie van informele gesprekken tussen de manager en de medewerker neemt toe.
- Prestatiebeoordeling vindt plaats na afronding van projecten, behalen van resultaten of aan het einde van het jaar en is gekoppeld aan de beloning.
- Talentontwikkeling is er op gericht het functioneren van medewerkers en organisatie te verbeteren.
- Netwerkcreatie zorgt ervoor dat de kansen van de werknemer op de arbeidsmarkt vergroot worden.
- Functieomschrijvingen voldoen niet meer, de functies vervagen en worden breder.
- De arbeidsvoorwaarden worden flexibeler, het totale bedrag aan arbeidsvoorwaarden wordt uitgekeerd en de medewerker mag zelf bepalen hoeveel hij waaraan besteedt.
- Zelfroosteren is het instrument voor functies waar de marges van Het Nieuwe Werken smaller zijn.
- Daarnaast is de werkgever verantwoordelijk voor een goede thuiswerkplek van de medewerker.

⁶⁵ <http://vernieuwinginwerk.nl/2009/12/17/hr-moet-veranderen-om-het-nieuwe-werken-tot-een-succes-te-maken/> (16-04-2011)

4 Het Nieuwe Werken bij organisatie BNJ

In dit hoofdstuk wordt een fictionele organisatie besproken die bezig is met de invoering van Het Nieuwe Werken. Onder andere de kosten om een project te starten worden toegelicht.

4.1 Organisatie BNJ

Organisatie BNJ is overtuigd van de voordelen van Het Nieuwe Werken: tijd- en plaatsonafhankelijk werken, meer vrijheid en verantwoordelijkheid, geïnspireerde medewerkers, reduceren woon- en werkverkeer en het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Deze organisatie heeft gekozen voor een gefaseerde invoering, dit betekent dat ze eerst beginnen met drie afdelingen met in totaal 150 medewerkers. De omvang van deze invoering betreft de fysieke herinrichting van de werkomgeving, vernieuwing van de ICT faciliteiten en workshops + trainingen op het gebied van gedrag. Om een begin te maken aan de invoering is allereerst een projectgroep opgesteld, bestaande uit diverse medewerkers uit de organisatie. Zo is er een projectleider, er zijn werkgroepen (fysieke omgeving, ICT en gedrag), er is projectondersteuning en er is externe ondersteuning van experts.

4.1.1 Visie van organisatie BNJ op Het Nieuwe Werken

De dynamische wereld waarin wij leven is onderhevig aan onomkeerbare veranderingen. Economische en maatschappelijke trends en ontwikkelingen dwingen organisaties om op zoek te gaan naar andere manieren van werken en samenwerken. Tijdens verandertrajecten rondom (samen-) werken is communicatie van cruciaal belang voor het creëren van draagvlak en het vergroten van de betrokkenheid vanuit directie, management en medewerkers.

Om op een productievere manier te kunnen werken en samenwerken is vertrouwen nodig en moet er vanuit management gestuurd worden op output in plaats van aanwezigheid. Dit vraagt echter om een mentale verandering en die zal alleen succesvol zijn wanneer de communicatie tijdens het gehele proces ordelijk, transparant en exact op de verschillende doelgroepen is afgestemd.

Het Nieuwe Werken staat voor een volgende stap in de (arbeids-)evolutie en ethiek. Degene die op handen en voeten blijven lopen, missen straks de boot. Als je technologie beschouwt als 'uitvinding', zou dit de eerste zijn waarbij de uitvindende generatie in het gebruik ervan ingehaald wordt door de volgende generaties.

Over het algemeen zijn wij opgevoed met het idee dat een fulltime baan inhoudt dat je 8 uur per dag, 5 dagen per week naar je werk gaat. De generaties na ons zijn als het ware de Nieuwe Mens en laten de wereld en het werk naar zich toekomen. Zij staan altijd en overal in verbinding met andere. Werk en privé lopen als een vloeiende beweging naadloos in elkaar over waarbij de oude manier van werken aanvoelt als een belemmering in de ontplooiing van ambities, potentieel en eigenwaarde. Het Nieuwe Werken kost de Nieuwe Mens geen enkele effort, het is hun levensstijl. Het Nieuwe Werken vraagt juist om een gedragsverandering en een aanpassing in het collectieve geheugen van de huidige werkende generatie. De weerstand tegen verandering is echter onderdeel van het menselijk wezen. De benodigde gedragsverandering om het Nieuwe Werken ook echt te laten werken bij organisatie BNJ, vereist daarom goede begeleiding.⁶⁶

4.1.2 Optimale werkomgeving bij organisatie BNJ

Binnen het plan voor Het Nieuwe Werken zijn kaders benoemd voor de werkomgeving die belangrijk zijn voor een goede invoering van Het Nieuwe Werken.

⁶⁶ Deze visie is geschreven door Keiko Claassen. Voor het interview met Keiko Claassen, zie p. 63

Kernwoorden werkomgeving: gedeelde werkplekken, activiteitgeïnspireerde werkplekken, inrichtingskosten laag houden, flexibele werkplekken, veilig, afspraken over archivering.

De optimale werkomgeving voor de drie afdelingen met 150 medewerkers heeft de volgende kenmerken:

- Inrichting wordt zo gekozen dat er een inspirerende werkomgeving ontstaat
- Per afdeling twee vergaderruimtes, inclusief mogelijkheid tot videoconferencing
- Iedereen kan en mag van elke werkplek gebruik maken
- Niemand heeft meer een vaste werkplek, ook de managers van de twee afdelingen gaan flexibel werken
- Medewerkers moeten het bureau opruimen als ze langer dan twee uur niet op die plek werken
- Op een centrale plek wordt archiefruimte gerealiseerd. De archiefruimte bestaat uit één kastplank per persoon voor werkgerelateerde zaken en één locker per persoon voor persoonlijke spullen.
- Secretariaten krijgen een vast werkgebied. Dit werkgebied wordt in de buurt van de archiefruimte geplaatst

Uitkomsten werkstijlonderzoek

Er is onder de werknemers van de drie afdelingen een werkstijlonderzoek uitgevoerd. Met dit onderzoek is gekeken naar de werkverdeling van de verschillende afdelingen. Hierbij is rekening gehouden met een werkplekfactor van 0,8 per medewerker. Dat betekent dat er voor elke 100 medewerkers 80 werkplekken komen. In het geval van organisatie BNJ betekent dit 126 werkplekken (inclusief aanlandplekken voor kort verblijf). Daarnaast zijn er overlegruimtes. Deze werkplekfactor en de uitkomsten van het werkstijlonderzoek zorgen voor de onderstaande verdeling voor werkplekken bij organisatie BNJ:

Soorten werkplekken	Per afdeling	Totaal	m ² per medewerker
Open werkplek	20	60	11,1
Open concentratieplek	7	21	11,1
Projectruimtes 4-6 personen	7	21	14,2
Gesloten concentratieplek 1 persoon	5	15	14,2
Aanlandwerkplek	3	9	5,2
Totaal aantal werkplekken	42	126	

Soort overlegruimte	Per afdeling	Totaal	m ² per medewerker
Overlegruimte 2-4 personen	5	15	5,2
Overlegruimte 6-10 personen	4	12	5,2
Totaal overlegplekken	9	27	

Succesfactoren en risico's werkomgeving

De werkomgeving is een succes als het werkproces binnen Het Nieuwe Werken optimaal wordt ondersteund. De werkomgeving moet inspirerend zijn en passen bij de wensen van de medewerkers van organisatie BNJ. Daarnaast moet het helpen de productiviteit en de medewerkerstevredenheid te laten stijgen.

De risico's voor de werkomgeving zijn:

- Niet voldoende budget kunnen vrijmaken
- Men houdt zich niet aan de vooraf opgesteld regels over de werkplekken
- Resultaten van het werkstijlonderzoek wijken af van de werkelijkheid

4.1.3 ICT faciliteiten

Naast de fysieke werkomgeving dienen er ook veranderingen op het gebied van de ICT faciliteiten doorgevoerd worden bij organisatie BNJ.

Kernwoorden ICT faciliteiten: goede WIFI verbinding, kennis en informatie gemakkelijk en snel kunnen uitwisselen, overal en altijd bij het netwerk van BNJ kunnen, videoconferencing faciliteren, veiligheid van de bedrijfsgevoelige informatie kunnen waarborgen en toegang tot relevante applicaties.

Er zijn verschillende ideeën uitgewerkt wat betreft de ICT faciliteiten. Medewerkers moeten in ieder geval voorzien worden van een VPN verbinding, een smartphone, laptop, een thuiswerkset (docking station voor de laptop, webcam, muis en toetsenbord), een kantoorwerkplekset (docking station, toetsenbord, muis en beeldscherm), WIFI verbinding op alle apparatuur.

Succesfactoren en risico's werkomgeving

Het onderdeel ICT kan organisatie BNJ tot een succes rekenen als de medewerkers de voorzieningen snappen en gebruiken. Daarom dient er goede ondersteuning te zijn en moeten er workshops georganiseerd worden om medewerkers te informeren. Ook is het belangrijk dat de communicatie rondom de invoering van nieuw apparatuur goed verloopt. De onderstaande risico's moet worden vermijden:

- Verwachting en realiteit sluit niet op elkaar aan
- Medewerkers snappen de nieuwe middelen niet waardoor het niet of nauwelijks wordt gebruikt
- Hulp bij storingen/technisch falen is 's avonds niet bereikbaar

4.1.4 Gewenst gedrag bij organisatie BNJ

Het invoeren van Het Nieuwe Werken in een organisatie is een complex veranderingsproces. Daarbinnen speelt de leidinggevende van organisatie BNJ een leidende rol. Voor de medewerkers zal de nadruk liggen op het nemen van verantwoordelijkheid, delen van kennis en informatie, het naleven van de door het team opgestelde regels en duidelijke communicatie. Ook moet het zo zijn dat de medewerkers met een gerust hart een dag thuis kunnen werken en dat ze zich niet opgelaten voelen. De invoering van Het Nieuwe Werken is een proces dat tijd nodig heeft, het is niet direct ingevoerd en een groot succes. De organisatie moet leren van fouten en successen. Vanuit daar kunnen de het plan bijstellen.

Kernwoorden gedrag bij organisatie BNJ: op output sturen, verantwoordelijkheid geven en nemen, feedback geven, goed en duidelijk communiceren, een update van de arbeidsvoorwaarden.

Om tot gedragsverandering te komen worden er op korte termijn een aantal zaken georganiseerd bij Organisatie BNJ:

- Sessie met managers over leidinggeven binnen Het Nieuwe Werken
- Sessie met managers over de nieuwe werkomgeving
- Sessie met medewerkers over rollen en verantwoordelijkheden binnen Het Nieuwe Werken
- Uitleg over technische hulpmiddelen zoals de smartphone, laptop en videoconferencing
- Betrekken van medewerkers bij het ontwerpen van de nieuwe werkomgeving
- Medewerkers stimuleren minder te printen en meer digitaal te archiveren
- Agenda's openstellen voor iedereen
- Opstellen van omgangsregels die voor iedereen gelden
- Op gezette tijden voortgang van afspraken evalueren tussen leidinggevende en medewerkers
- Overleg over nieuwe cao regeling rond thuiswerken, werkkosten, reiskosten en mobiliteitsmanagement

Een update van de arbeidsvoorwaarden

Bij het invoeren van Het Nieuwe Werken is het belangrijk om de bestaande arbeidsvoorwaarden die in een cao, een aanvullende regeling, arbeidsovereenkomsten of in personeelsregelingen zijn vastgelegd, eens goed tegen het licht te houden. Vaak zijn bepaalde regels namelijk overbodig of moeten ze meer flexibiliteit bieden.

Arbeidsvoorwaarden die aangepast kunnen worden:⁶⁷

- aard van de overeenkomst (vast, tijdelijk, fulltime, parttime, oproep- of hulpkracht);
- duur van de overeenkomst (bepaalde of onbepaalde tijd);
- proeftijd;
- resultaatgerichte functiebeschrijvingen;
- de (gemiddelde) arbeidsduur per dag of week;
- werktijden, variabele werktijden, pauzes;
- standplaats;
- salarisschaal en periodieken;
- gevolgen salaris bij niet behalen targets;
- eventueel andere verbanden tussen salaris en prestatie;
- een heldere definiëring van het begrip vakantie;
- overschrijven van verlofdagen naar andere jaren;
- onkostenvergoedingen van bijvoorbeeld de inrichting van de thuiswerkplek en terugbetalings- en inleververplichtingen bij vertrek;
- reiskostenvergoeding;
- leaseauto met verwijzing naar de voorwaarden;
- telefoonkostenvergoeding;
- omgaan met buitengewoon verlof;
- studieverlof en tegemoetkoming in en terugbetaling van studiekosten;
- ziekmelding;
- doorbetaling bij arbeidsongeschiktheid;
- een eventuele wachtdagenregeling;
- ongevallenverzekering;
- overwerkvergoeding;
- verhuisvergoeding;
- vergoeding voor kinderopvang;
- nevenwerkzaamheden;
- geheimhoudingsplicht.

Succes en risico's wat betreft gedrag

Organisatie BNJ vindt dat de invoering van Het Nieuwe Werken een succes is wanneer de medewerkers deze manier van werken accepteren & omarmen en anders gedrag laten zien. Succesfactoren wat betreft gedrag bij organisatie BNJ:

- Verhoging medewerkerstevredenheid met 2% in één jaar
- Besparing op woon/werkverkeer
- Nieuw personeel is makkelijker aan te trekken
- Zelfstandig werktijden kunnen bepalen (waardoor werk en privé beter op elkaar worden afgestemd)
- Daling van het ziekteverzuim met 1% in twee jaar
- Toename betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie
- Verlaging van het personeelsverloop met 2% in twee jaar

Risico's ten aanzien van het gedrag zijn als volgt bij organisatie BNJ:

- Managers en medewerkers accepteren deze manier van werken niet
- Managers hebben geen vertrouwen in de medewerkers en zijn bang dat ze de kantjes ervan af lopen

⁶⁷ http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/zo-voert-u-het-nieuwe-werken-met-succes%20in.655291.lynkx?sms_ss=twitter&at_xt=4d79293d2c13081c,0 (19-05-2011)

- Managers en medewerkers maken geen goede afspraken met elkaar
- Medewerkers voelen zich opgelaten om thuis te werken, om later op kantoor te komen of om vroeger weg te gaan
- Medewerkers zien elkaar minder vaak waardoor de sociale cohesie wegvalt
- Vervaging van de werk en privé grens waardoor de medewerker minder snel geneigd is te stoppen met werken
- Het ontstaan van onzichtbaar ziekteverzuim
- De individuele medewerker voelt zich niet thuis bij organisatie BNJ omdat hij niet kan aarden in de Het Nieuwe Werken cultuur

4.2 Projectbegroting

Voor de invoering van Het Nieuwe Werken bij organisatie BNJ is een begroting gemaakt.

	Totale kosten (eenmalig)	Totale jaarlijkse kosten
Onderdeel gedrag		
Managementsessies	€ 5.000	
Secretaressesessie	€ 3.000	
Overige sessies	€ 15.000	
Totaal gedrag	€ 23.000	
Onderdeel werkomgeving		
Vloerbedekking	€ 75.000	
Schilderwerk	€ 30.000	
Verlichting	€ 10.000	
Wanden verwijderen/plaatsen	€ 45.000	
Meubilair (aanvullend)	€ 100.000	
Smartboards	€ 10.000	
Sfeer en aankleding	€ 15.000	
Totaal werkomgeving	€ 285.000	
Onderdeel ICT		
Laptop	€ 103.500	€ 3.100
VPN verbinding	€ 120.000	€ 14.000
WIFI op kantoor	€ 1.400	€ 21.600
WIFI op de laptops	€ 22.500	
Kantoorwerkplek inrichting	€ 35.000	
Thuiswerkplek inrichting	€ 22.500	
Smartphone	€ 45.000	€ 67.500
Licenties smartphone	€ 15.000	
Totaal ICT	€ 364.900	€ 106.200
Communicatiebudget	€ 20.000	
Projectmanagement	€ 80.000	
Overige kosten	€ 15.000	
Onvoorzien (10%)	€ 78.790	
Totaal	€ 866.690	€ 106.200

4.2.1 Opbrengsten

De opbrengsten van Het Nieuwe Werken bij organisatie BNJ kan nog niet concreet worden vastgesteld. Bij andere organisaties, die Het Nieuwe Werken al hebben ingevoerd, zijn de volgende besparingen gerealiseerd:⁶⁸

- Microsoft is van 17m² naar 11m² per FTE gegaan
- Microsoft bespaart €500.000 aan interne verhuiskosten
- HP bespaart 8 miljoen op huisvesting
- Vodafone doet hetzelfde werk met 18% minder mensen
- Daling ziekteverzuim tussen de 1% – 40%
- Overall sterke stijging werknemerstevredenheid
- KPN reduceert miljoenen auto kilometers (2,8 kiloton CO₂)
- De hoeveelheid e-mails neemt met 30% af
- Bereikbaarheid neemt met 23% toe
- Woon-/werkverkeer afname filekilometers (6 – 30% minder kosten)
- Kantoorruimte 20 tot 40% minder vierkante meters nodig per persoon

Voor organisatie BNJ is de stijging van de medewerkertevredenheid, verhoging van de productiviteit en het zijn van een aantrekkelijke werkgever de belangrijkste resultaten. Daar hopen ze op.

Door Het Nieuwe Werken in te voeren kan er wel bespaard worden op het aantal vierkante meters wat momenteel gehuurd wordt. De ruimte die niet meer nodig is zou verhuurd kunnen worden. Organisatie BNJ denkt dat dit ongeveer 20% is van de totale gehuurde ruimte op dit moment. BNJ huurt nu 6.000m² bedrijfsruimte tegen een prijs van €115,- per m². Er kan met de verhuur van de ongebruikte ruimte (1.200m²) circa €138.00 per jaar worden bespaard.

⁶⁸ <http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/30/de-opbrengst-van-het-nieuwe-werken-anders-belicht/> (21-05-2011)

5 Generatie Einstein

Er zijn op dit moment grofweg vier generaties in Nederland te onderscheiden, de Babyboomers (1945-1960), Generatie X (1960-1975), Generatie Y (1975-1985) en Generatie Einstein (1985-2005).⁶⁹ In het onderstaande figuur worden de verschillende generaties die de komende jaren deel uitmaken van organisaties kort uiteengezet op de variabelen mentaliteit, besturen, communiceren, analyseren, besluiten, veranderen, leren en conflicthantering.

	Babyboomers (1945-1960)	Generatie X (1960-1975)	Generatie Y (1975-1985)	Generatie Einstein (1985-2005)
Mentaliteit	Ambitieuus, hedonistisch, statusgevoelig	Nuchter, behoudend, kijken wat werkt, post-materialistisch, bescheiden, binden zich zolang het uitkomt	Realistisch kritisch, netwerkers, gemakzuchtig, zelfverzekerd, individualistisch en sociaal, hebben naast werk andere levens	Eigenzinnig, authentiek, werken is prettig tijdverdrijf, leren, ontdekken en verkennen, samenwerken moet voldoening opleveren
Besturen	Verzamelen vertrouwelingen om zich heen, zoeken gelijk en draagvlak, democratiseren, overtuigen, reactief	Verbinden, eigen koers, democratie als instrument, instrumenteel, bedrijfsmatig	Direct, korte termijn resultaten, langere termijn visie, autoriteit moet worden verdiend via kennis en vaardigheden, ondernemend	Controleerbare macht, transparantie, accepteren leiders die authentieke ontwikkeling steunen, houden zich niet aan 'oude' grenzen
Communiceren	Overtuigen, retoriek, idealiseren, soms politiek gedrag, binnenskamers soms anders dan buitenskamers	Realistisch, praktisch, mensen weten zelf wat goed is, concreet	Open, direct en eerlijk, kennis zoekend, zien onderlinge afhankelijkheid in complexe netwerken, geen zinloze discussies	In sociale netwerken, zinvolle contracten, constructief kritisch, communiceren doelgericht, verspillen geen energie, kunnen veel tegelijk doen
Analyseren	Snel, oppervlakkig	Realistisch, kijken wat werkt	Zien complexiteit en zoeken die ook op	Zoeken naar het echte, realistische

⁶⁹ Er is een verschil aangebracht bij Generatie Einstein, in dit onderzoeks gaat het om 1985-2005. Vaak wordt ook 1988 gebruikt als startjaar van deze generatie.

	Babyboomers (1945-1960)	Generatie X (1960-1975)	Generatie Y (1975-1985)	Generatie Einstein (1985-2005)
Besluiten	Meerderheid, consensus, polderen	Niet politiek, accepteren verschillen, nemen zelf beslissingen	Pragmatisch, zicht op korte termijn resultaten, eerlijk, wars van oude politiek, gaat om hier en nu	Snel, soms is er geen goed antwoord
Veranderen	Idealiseren, problemen oplossen, (her)structureren, niet zelfreflectief maar schuldigen zoekend	Kijken wat werkt, professionaliseren, werken met prestatiesystemen, maatwerk, overnemen en fuseren	Ambachtelijk, verbeteren, kennissystemen zelf regelen binnen eigen beïnvloedingsgebied, strategische allianties	Doelmatig, snel, duurzaam, lange termijn beleid, technologische veranderingen is gegeven, geen halfslachtige maatregelen
Leren	Hoger opgeleid dan vorige generaties, leren als middel om instituties en andere te veranderen	Hoog opgeleid, leren als middel om succesvoller te zijn en te blijven	Hoger en breder opgeleid dan vorige generaties, leren als middel voor zelfontplooiing in het werk, voortdurend leren	Hoger en internationaler opgeleid dan vorige generaties, leren als middel om te leven en te worden wie je bent, zelfontplooiing in interactie met anderen
Conflict-hantering	Vermijden, maar ook verzet, polderen	Zoeken balans, geen echte keuzes	Evenwichtig, niet organisatie-sensitief	Leven en laten leven

Figuur 10 - Generatieverschillen in organisaties (Bron: Jongleren met talent, p. 56-57).

5.1.1 De Babyboomers

Met de term babyboom wordt verwezen naar de geboortegolf die in Nederland vlak na de tweede wereldoorlog optrad. Nederland was in wederopbouw en kende tijd van grote economische groei. Deze generatie maakte kennis met de stijgende welvaart, en ging studeren in de periode tussen 1960 en 1975. Ook was er veel technische vooruitgang, met de opkomst van kleurentelevisie als dominante factor. Babyboomers hebben eigenlijk amper grote tegenslagen meegemaakt: het welvaartspeil in Nederland steeg en het is ze nagenoeg altijd voor de wind gegaan. Ideologisch was er een keuze tussen kapitalisme en communisme, en dit was een alternatieve indeling ten opzichte van het verzuilde Nederland op basis van geloof. Zelfontplooiing, burgerlijke ongehoorzaamheid, geestverruimende middelen en vrije seksuele moraal resulteerden in een nieuwe levensstijl. In 1968 barstte de bom en de sluimerende onvrede onder jongeren leidde in heel West-Europa tot protest. Er ontstond een vrijgevochten

protestgroep en een meer behoudende meerderheid. In de jaren zestig werd ook de kiem gelegd voor het postmaterialisme: geloof in solidariteit, emancipatie en duurzaamheid, het terug-naar-de-natuur en het bewust werken aan een betere samenleving.⁷⁰

5.1.2 Generatie X

Generatie X wordt ook wel de verloren generatie genoemd. In tegenstelling tot de Babyboom generatie waren er weinig ideologieën of zaken waarvoor men persoonlijk wilde strijden. Er waren geen zaken waar je voor kon staan: voor als was al gestreden of kwam op televisie. Het was een grillige periode tussen 1975 en 1990 waarin de nasleep van de Koude Oorlog en de wapenwedloop voelbaar waren en die uiteindelijk positief afliep met de val van de muur. Ook de kraakbeweging en de beruchte kroningsdag van Beatrix zijn gebeurtenissen die Generatie X kent.

5.1.3 Generatie Y

Generatie Y is opgegroeid in een tijd, tussen 1990 en 2000, waarin enorme overvloed en consumptie de boventoon voeren. Alhoewel milieuvraagstukken hoger op de agenda komen te staan met het broeikas-effect en de stijging van de waterspiegel, is zowel een zomer- als wintervakantie bijna standaard. Het is de tijd van de boybands, girlpower, housemuziek, mobiele telefoons en e-mail. Er is economische stabiliteit die wordt versterkt door het poldermodel en het definitieve einde van de Koude Oorlog.

5.1.4 Generatie Einstein

Generatie Einstein is net geboren en komt vanaf 2000 in hun generatievormende periode. De meesten van deze generatie zitten nog op school, studeren of komen net op de arbeidsmarkt kijken. We kunnen nu al voorspellen dat de verkiezingen van president Obama, het duurzaamheidsvraagstuk en de gevolgen van de kredietcrisis en de recessie bepalend zullen zijn voor deze generatie. Voor hen is de wereld kleiner dan ooit, ligt in handbereik door alle internettoepassingen en ze weten niet beter dan dat ze iedereen kunnen bereiken 24 uur per dag en 7 dagen per week. Het individualisme bestaat in deze generatie (wegens verharding van de maatschappij en wantrouwen jegens vreemdelingen) maar tegelijkertijd is er een hang naar verbondenheid, georganiseerd in (digitale) community's

Generatie Einstein is qua kenmerken en behoeften vergelijkbaar met Generatie Y. Er is echter één groot verschil: ze zijn opgegroeid in een nog sterker gefragmenteerde wereld waarin enorme hoeveelheden, vaak tegenstrijdige, (digitale) informatie 24/7 beschikbaar is. Waar je voorgaande generaties ziet worstelen met deze informatieoverload is Generatie Einstein in staat een filter toe te passen dat vliegensvlug bruikbare van niet-bruikbare informatie onderscheidt. Zo zien alle nieuwsprogramma's en kranten het aantal kijkers/leden dalen met uitzondering van NRC Next en Het Nieuws op 3 (nieuws in 60 seconden). Deze media hebben zich met succes aangepast aan de nieuwe wijze van informatieverwerking door alleen de kern weer te geven en geïnteresseerden te verwijzen naar de bron. Authenticiteit is een centrale waarde in het leven van Generatie Einstein (de wereld is maakbaar, ik maak mijn eigen waarheid). Einsteiners zijn minder individualistisch dan Generatie Y, ze zijn meer bezig met het collectief. Dit collectief is een groep mensen die trouw en loyaal is, waar je twijfels mee kunt delen en waarin een andere opvatting gewaardeerd wordt.

Onderscheiden kenmerken van Generatie Einstein ten opzichte van Generatie Y⁷¹

- Toveraars met ICT en internet
- Computer, internet en telefoon als sociaal medium (computer als sociale ontmoetingsplek)
- Geloven niets meer zonder te verifiëren (via Google), laten zich niets voorschrijven
- Maken snelle beslissingen en simplificeren

⁷⁰ <http://www.grotescheur.nl/wp6/2011/03/babyboom-generatie/> (10-04-2011)

⁷¹ Jongleren met talent, p. 64

Onderscheidende behoeften van Generatie Einstein ten opzichte van Generatie Y

- Maatschappelijk betekenisvol werk
- Bevlogen manager en collega's

5.1.5 Generatieclash

Met de toetreding van de jongere generaties en de heersende verschillen tussen de generaties kunnen op verschillende gebieden een clash ontstaan. Dit vindt plaats tussen oudere generaties (babyboomers en Generatie X) en jongere generaties (Generatie Y en Generatie Einstein) in organisaties.

Babyboomers en Generatie X	Versus	Generatie Y en Generatie Einstein
Positie op basis van ervaring	<i>versus</i>	Positie op basis van wat je kunt
Hiërarchische verhoudingen	<i>versus</i>	Authentieke verhoudingen
Status, geld en positie	<i>versus</i>	Betekenisvol werk
Face-to-face contact	<i>versus</i>	Digitaal contact
Reflectie op wat je niet kunt	<i>versus</i>	Reflectie op wat je wel kunt

Figuur 11 - verschillen tussen generaties (Bron: Jongleren met talent, p. 65)

De Babyboomers en Generatie X hebben heel lang geploeterd om op de leidinggevende positie terecht te komen en nu komen de nieuwe generaties er aan die totaal geen respect heeft voor de op basis van leeftijd en dienstjaren opgedane positie, status en ervaring. Generatie Y kijkt alleen maar naar de kwaliteiten van de desbetreffende persoon en heeft geen boodschap aan de weg waarlangs deze kwaliteiten zijn vergaard. De tweede mogelijkheid tot een clash heeft te maken met hiërarchie. De Babyboomers en Generatie X zijn gewend aan hiërarchische verhoudingen binnen een organisatie terwijl Generatie Y en Generatie Einstein uitgaan van gelijkwaardigheid, samen tot een beter resultaat komen. Organisaties met managers uit oudere generaties, die zich vastklampen aan hun functie, positie en het verleden, zullen te maken krijgen met vertrekkend talent als zij het gevoel hebben dat ze niet serieus worden genomen. Een derde verschil zit in de beloning van werk. Generatie X was nog voornamelijk geïnteresseerd in positie, status en geld terwijl (voornamelijk) Generatie Einstein gaat voor betekenisvol werk. De wijze van communiceren is een mogelijk vierde clash. Oudere generaties zijn gewend om alles face-to-face met elkaar te bespreken (vergaderingen, meetings) terwijl de jongere generaties liever alles via telefoon, e-mail, sms of Sociale media (Twitter, Facebook, Hyves) regelen, dit ervaren zij als efficiënt en tijdbesparend.

5.2 Uitkomsten enquête

Onder studenten van het HBO en universiteiten van ICT-gerichte opleidingen is een enquête verspreid. Met de resultaten van deze enquête kon ik de vraag '*Op welke manier willen studenten of young professionals uit de ICT-sector aan het werk?*' beantwoorden.⁷² In totaal hebben 292 studenten en young professionals de enquête ingevuld. De enquête is verdeeld in 4 stukken: persoonlijke informatie, Het Nieuwe Werken algemeen, verwachtingen en stellingen.

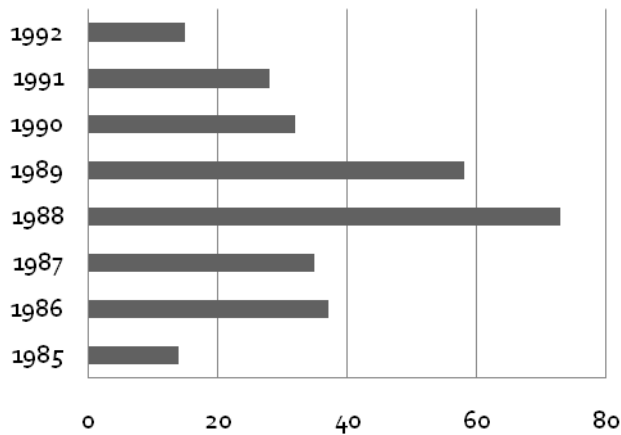
De enquête is verspreid op verschillende manier, via sociale media en via e-mail. Interessant is om te zien dat van de respondenten 27% via sociale media (Twitter en Facebook) de enquête invult. Daarin heeft Twitter het grootste aandeel (21%). Dit betekent dat 73% van de respondenten heeft geklikt op de link in het e-mail bericht wat door verschillende Hbo-instellingen en universiteiten is verspreid.

⁷² Voor de enquête zoals deze is verspreid, zie paragraaf 9.2

5.2.1 Persoonlijke informatie

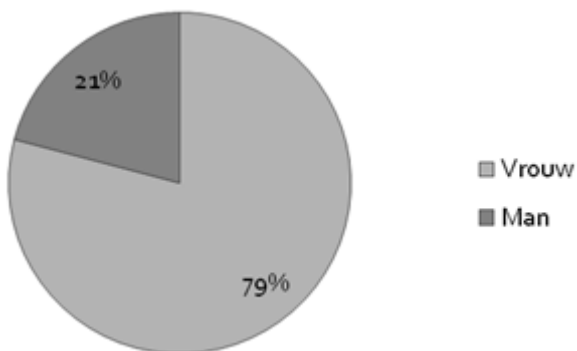
Met dit deel van de vragen was het de bedoeling om achtergrond informatie te verzamelen van de respondenten.

Geboortedatum



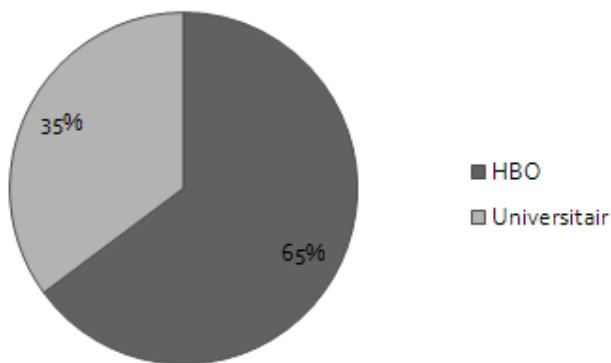
In deze scriptie is Generatie Einstein de generatie die geboren is tussen 1995 en 2005. De doelgroep van de enquête waren HBO & universitaire studenten en young professionals. De geboortejaren die er dan toe doen zijn de jaren 1985 tot en met 1992. De meeste respondenten zijn geboren in 1988, vervolgens 1989 en op de derde plaats 1986.

Geslacht

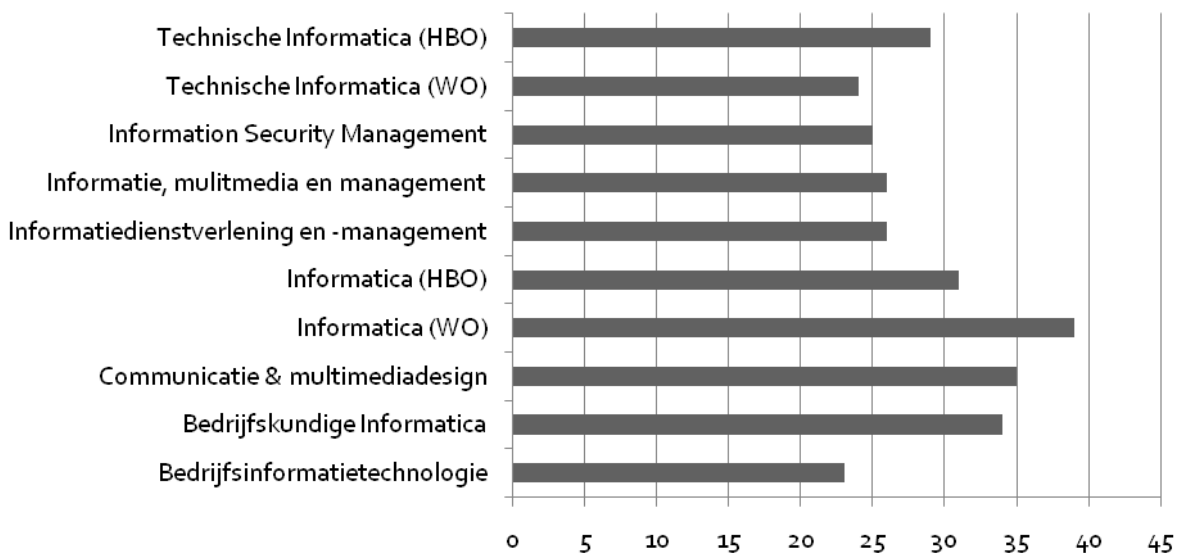


Het vooroordeel dat de ICT-sector een 'mannensector' is, wordt met de bovenstaande grafiek bevestigd. Van de 292 respondenten is 79% man.

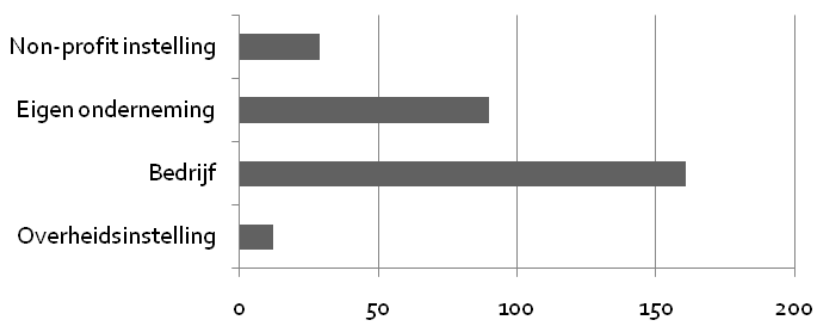
Opleidingsniveau



65% van de respondenten volgt een HBO opleiding, 35% doet een universitaire studie. In de onderstaande tabel is zichtbaar welke studie de respondenten volgen. De best vertegenwoordigde opleidingen zijn achtereenvolgens: Informatica (WO), Communicatie & multimediadesign, Bedrijfskundige Informatica en Informatica (HBO).



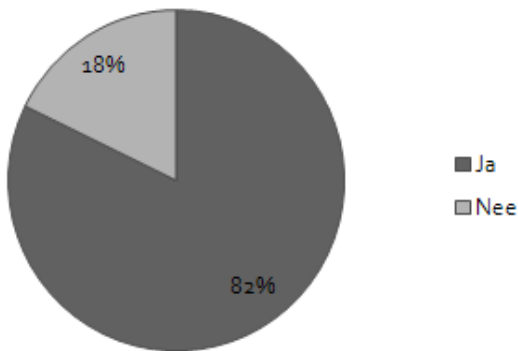
Waar wil Generatie Einstein werken?



Interessant is om te zien dat de respondenten de overheid niet zien als toekomstige werkplek, slechts 12% van de studenten / young professionals wil bij de overheid aan de slag. Juist terwijl de overheid de grootste problemen staat te wachten tijdens de vergrijzing.

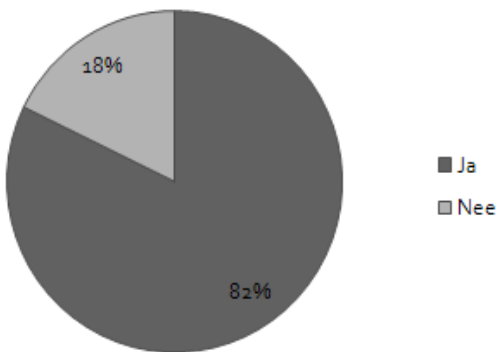
5.2.2 Het Nieuwe Werken algemeen

Productief werken



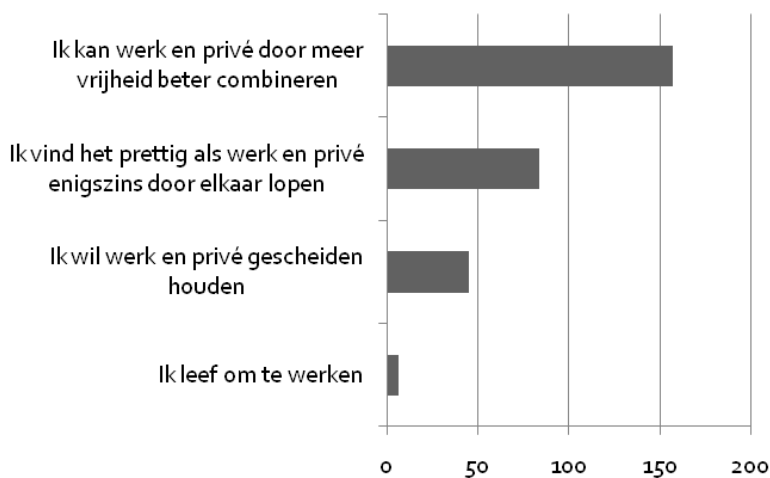
In deze vraag stond centraal of Einsteiners productief kunnen werken buiten de standaard werkomgeving, het kantoor. 82% geeft aan dit te kunnen, bijvoorbeeld in de vorm van thuiswerken of werken in de trein.

Heeft Het Nieuwe Werken de voorkeur van Generatie Einstein?



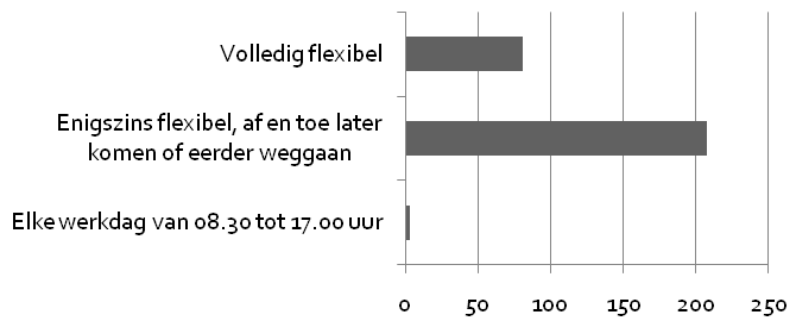
Deze en de vorige vraag (productief werken) hebben exact dezelfde uitslag. 82% van de respondenten geeft aan dat Het Nieuwe Werken de voorkeur heeft bij de keuze van de toekomstige werkgever.

Optimale balans tussen werk en privé



De meeste respondenten geven aan dat ze door meer vrijheid werk en privé beter kunnen combineren. Ook vindt een groot deel het prima als werk en privé door elkaar lopen.

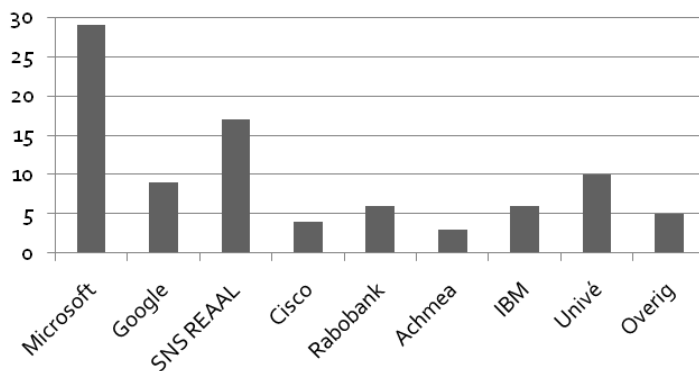
Ideale werktijden



Uit de antwoorden op de vraag 'mijn ideale werktijden zijn' blijken twee opvallende zaken. Allereerst dat geen van de Einsteiners geïnteresseerd is in een baan waar traditionele werktijden gelden (08.30 tot 17.00 uur). Ten tweede is het interessant om te zien dat de respondenten liever enigszins flexibel werken dan volledig flexibel.

Leidende organisatie op het gebied van Het Nieuwe Werken

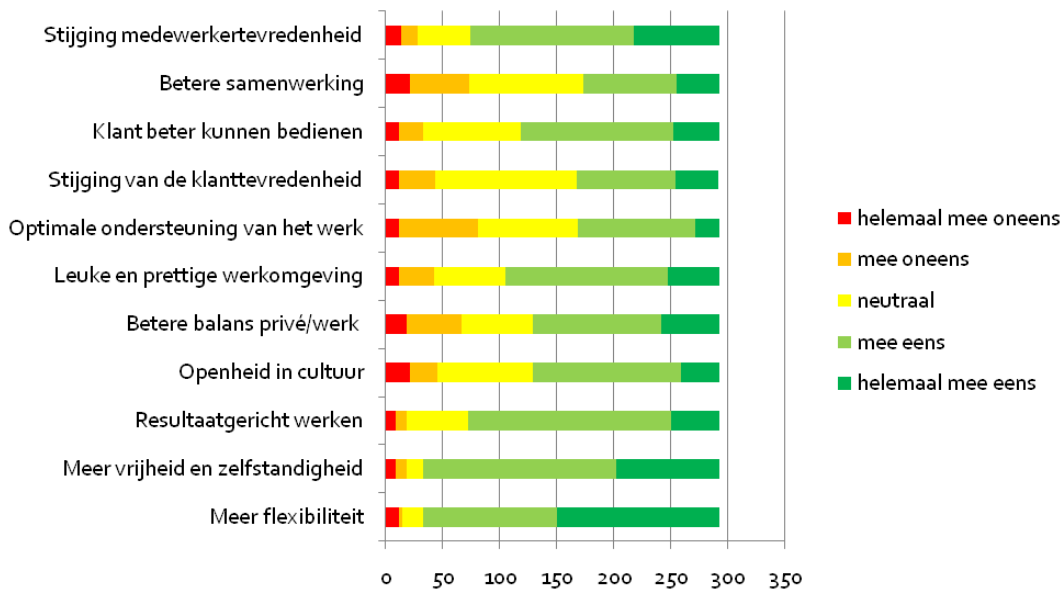
Deze vraag was optioneel en is door veel studente opengelaten. Van de 292 respondenten hebben 89 antwoord gegeven.



Microsoft wordt het meest genoemd. Ook Univé, Rabobank en Google worden gezien als voorbeelden van organisaties die Het Nieuwe Werken succesvol hebben ingevoerd.

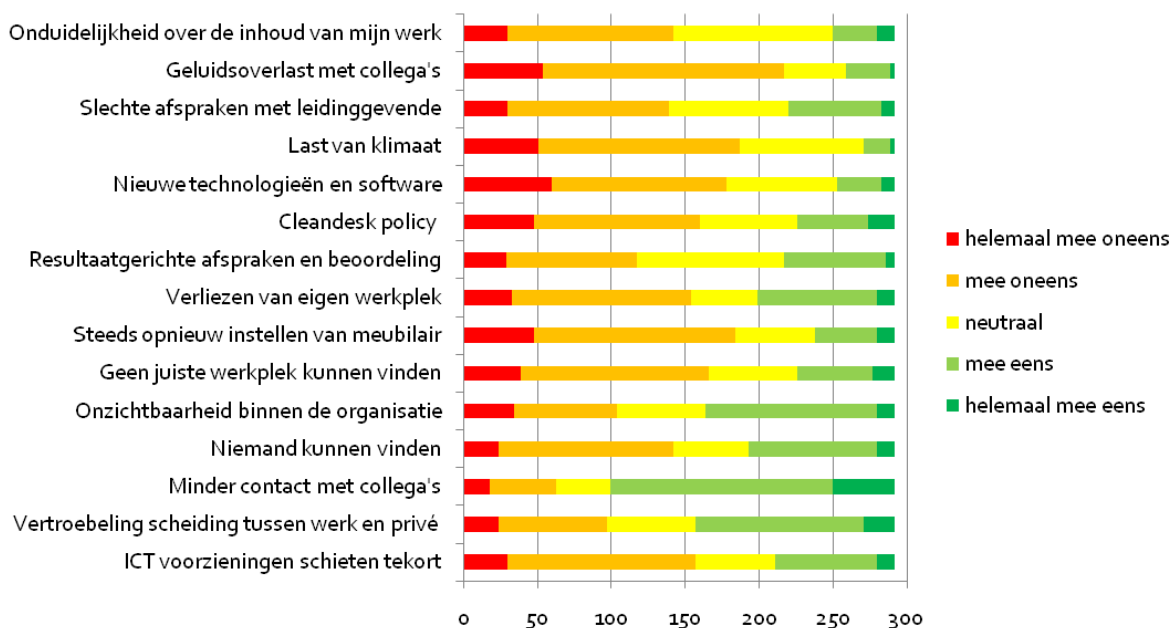
5.2.3 Verwachtingen

Positieve verwachtingen



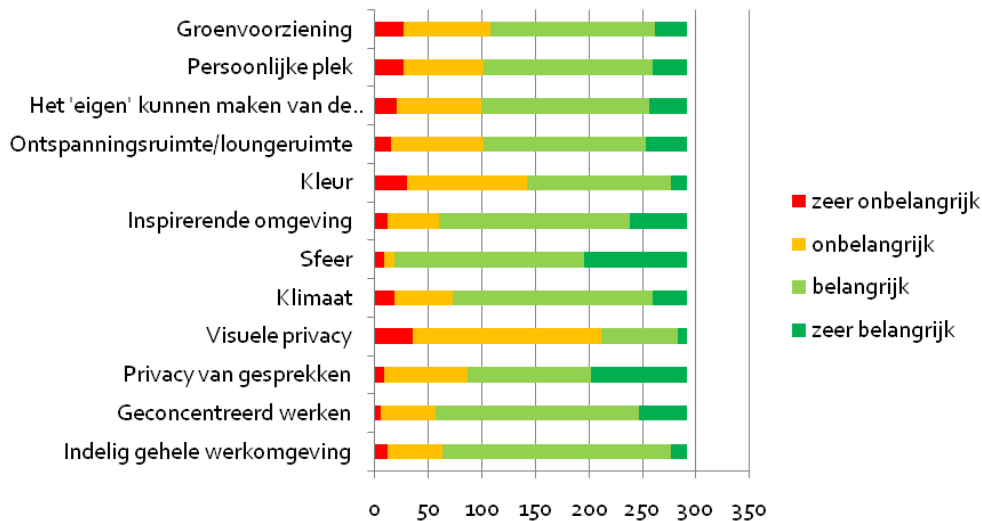
Generatie Einstein ziet duidelijk de voordelen van Het Nieuwe Werken. In resultaatgericht werken, stijging medewerkertevredenheid, klant beter kunnen bedienen, meer vrijheid en zelfstandigheid en een leuke & prettige werkomgeving zien de Einsteiners de grootste voordelen.

Nadelen van Het Nieuwe Werken



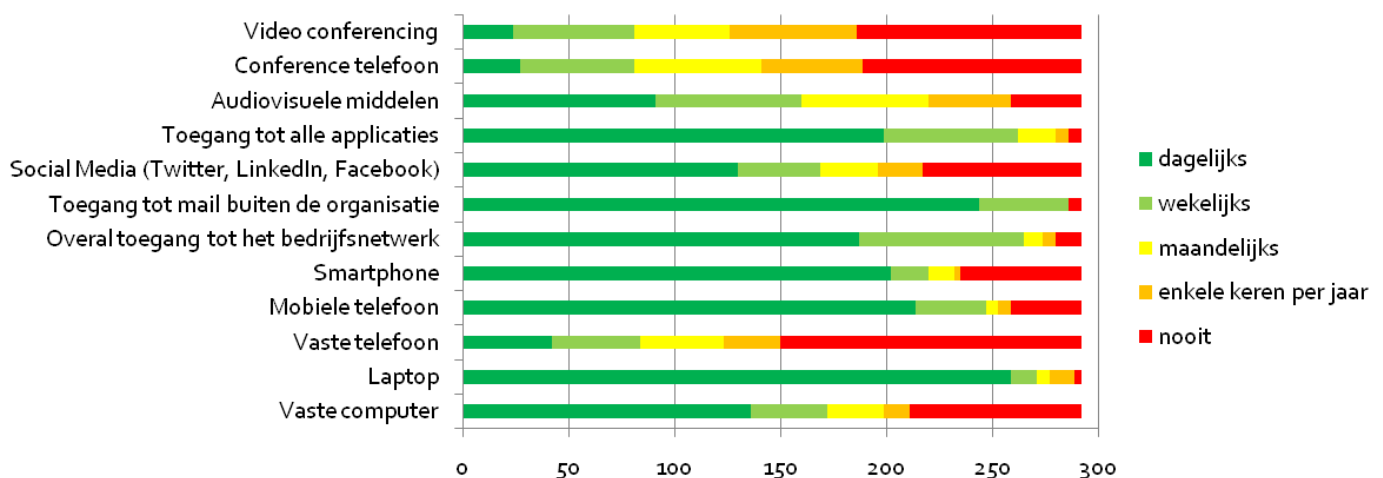
Einsteiners hebben positieve verwachten bij Het Nieuwe Werken maar ze zien ook zeker nadelen. Vooral het minder contact hebben met collega's, vertroebeling scheiding tussen werk en privé en de onzichtbaarheid binnen de organisatie zien de respondenten als grootste nadelen.

Aspecten voor een optimale werkomgeving



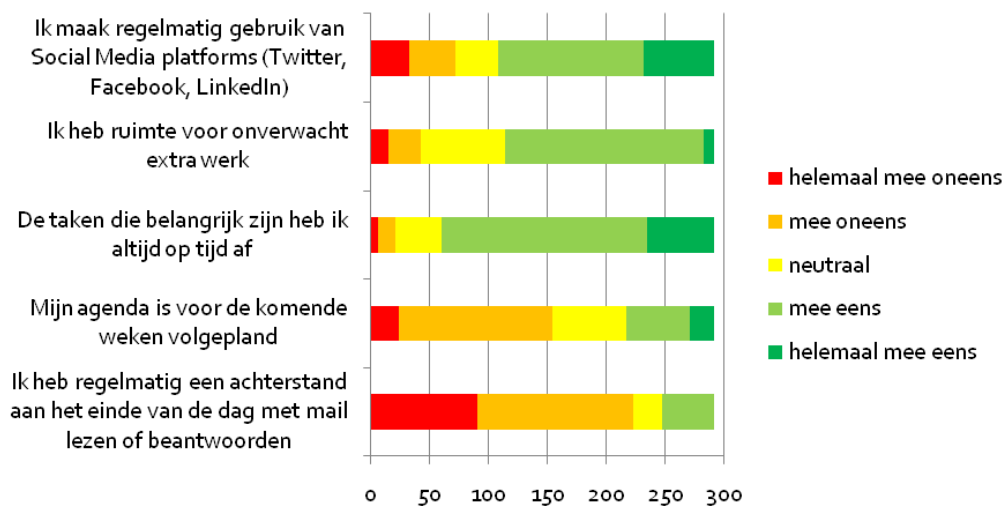
In deze vraag stond centraal wat de respondenten belangrijk vinden voor een optimale werkomgeving. Bij Het Nieuwe Werken staat centraal dat iedereen elkaar kan zien, daarom is het belangrijk dat de respondenten visuele privacy onbelangrijk vinden. Wel hechten de respondenten waarde aan concentratie werkplekken, organisaties moeten zorgen dat genoeg van deze werkplekken aanwezig zijn.

Faciliteiten



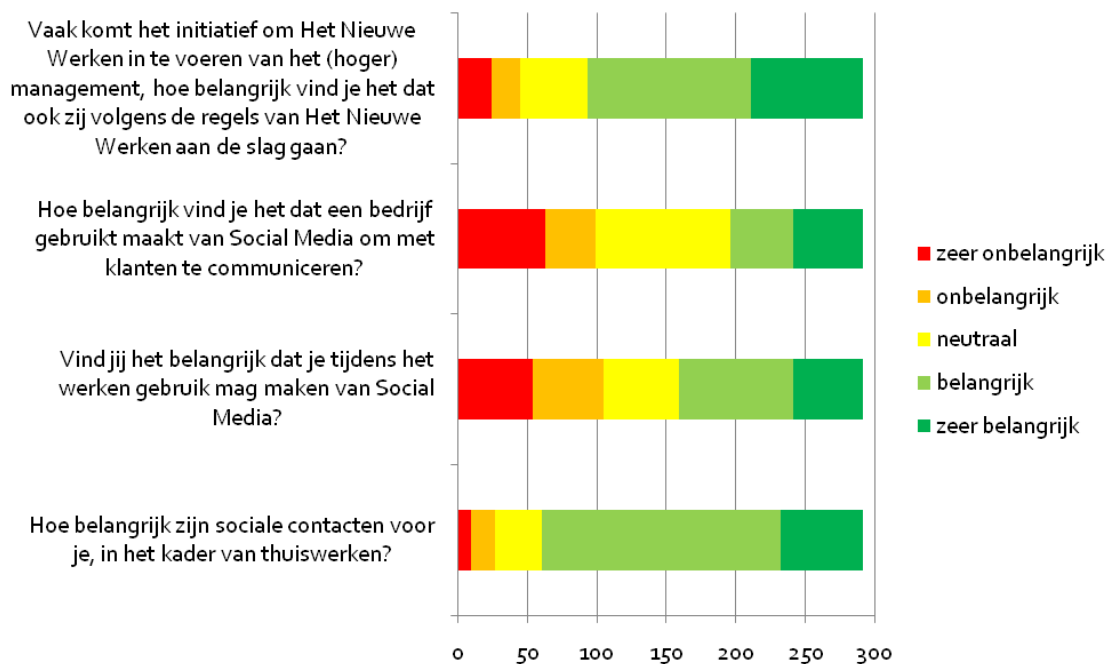
Toegang tot mail buiten de organisatie, een laptop, een mobiele telefoon of smartphone en overall toegang tot het bedrijfsnetwerk zijn de belangrijkste faciliteiten om het werk optimaal uit te voeren volgens Generatie Einstein. De vaste telefoon, video conferencing en een conference telefoon zijn zelden tot nooit nodig.

De werkstijl van Einsteiners



Uit deze vraag wordt duidelijk dat Generatie Einstein goed bekend is met Sociale media, meer dan 65% maakt er regelmatig gebruik van. Niet veel Einsteiners hebben een achterstand aan het einde van de dag met het beantwoorden van mail en ook is de agenda nog niet volgepland voor de komende weken. Het kan er mee te maken hebben dat de meeste respondenten nog aan het studeren zijn en nog niet zijn begonnen met werken.

Hoe belangrijk vindt Generatie Einstein de volgende zaken...

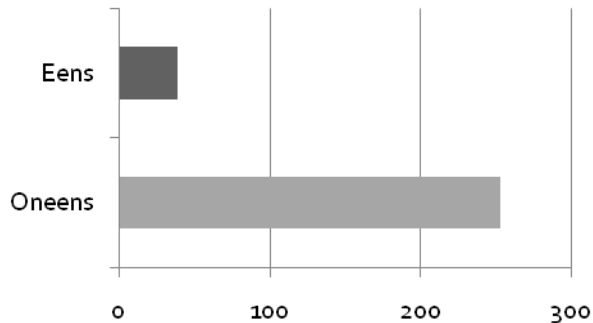


De ICT'ers binnen Generatie Einstein zullen niet snel alleen maar thuiswerken, sociale contacten worden belangrijk bevonden. Veel respondenten hechten waarde aan het feit dat ook het (hoger) management volgende de regels van Het Nieuwe Werken aan de slag gaan. Dat komt overeen met het feit dat Einsteiners niet houden van een sterk hiërarchische organisatie.

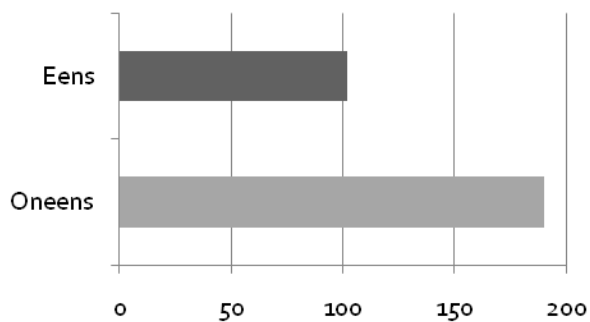
5.2.4 Stellingen

Aan de hand van de onderstaande stellingen is informatie verzameld over hoe Generatie Einstein denkt over aspecten van Het Nieuwe Werken.

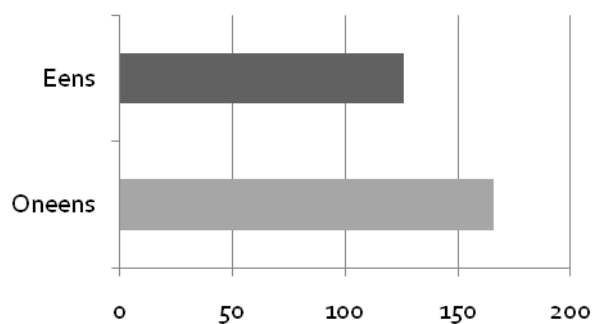
Ik heb moeite met werken in verschillende omgevingen



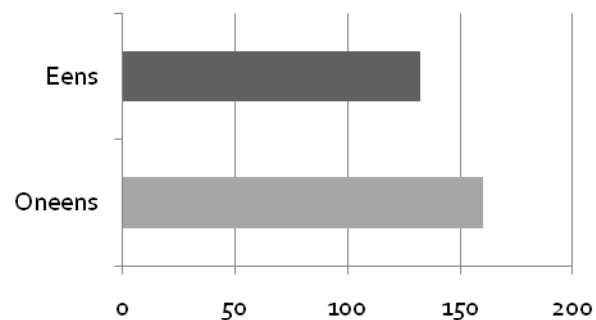
Het afbakenen van vrije tijd in combinatie met Het Nieuwe Werken vind ik ingewikkeld



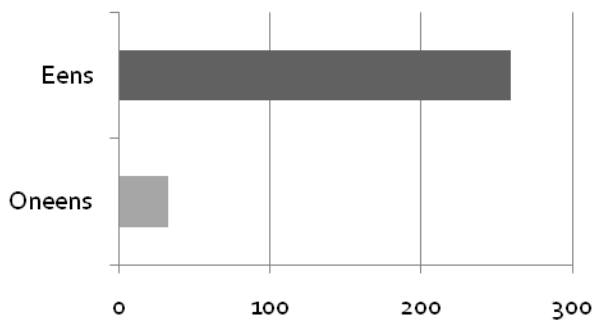
Ik kan niet stoppen met werken voordat ik een opdracht af heb



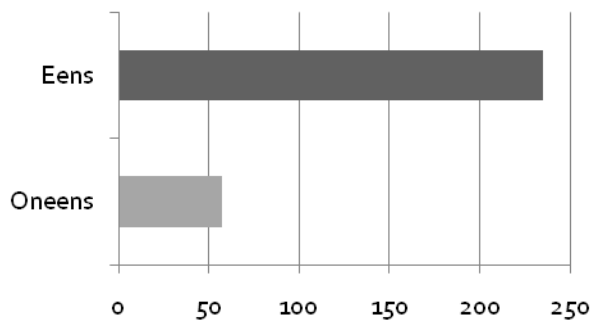
Op kantoor zitten en direct contact met collega's hebben vind ik uiteindelijk belangrijker dan de voordelen van thuiswerken



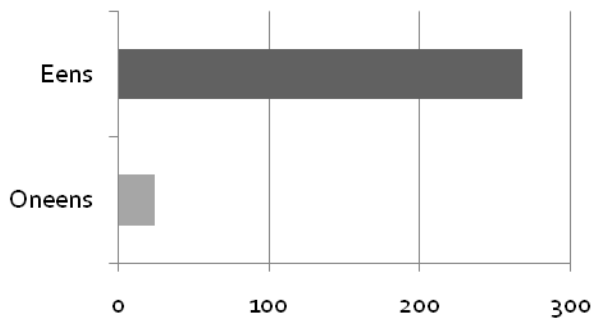
Ik ben bereid om 's avonds en in het weekend te werken als ik daardoor mijn kinderen/hobby/sport meer aandacht kan geven



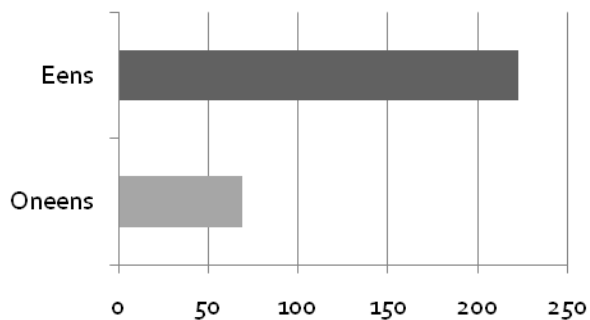
Als ik niet op kantoor werk, vind ik het goed dat de manager mijn output meer controleert



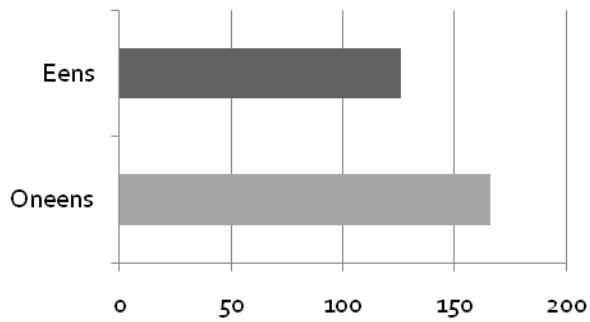
Als ik meer buiten kantoor ga werken, vind ik het logisch dat ik mijn werkplek zelf inricht



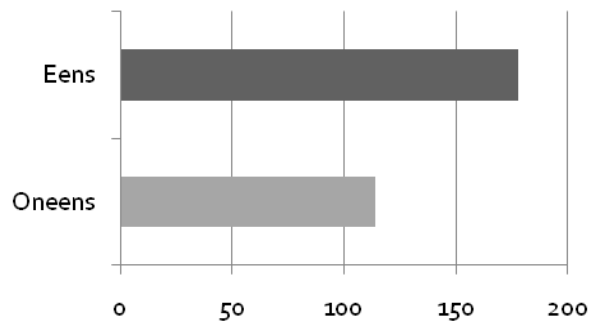
Ik zou meer gebruik maken van flexibel werken als de openingstijden van het kantoor ruimer zijn (bijvoorbeeld tot 23.00 uur)



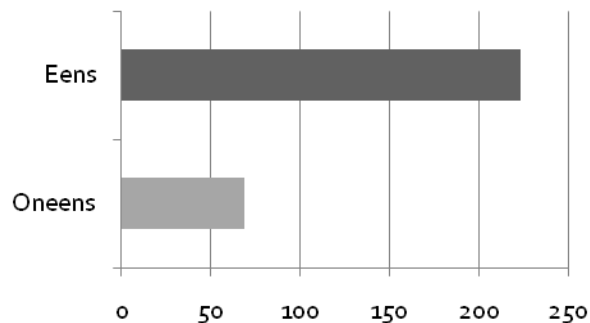
Ik verkies de auto boven het openbaar vervoer, ook al betekent dit dat ik waarschijnlijk in de file sta



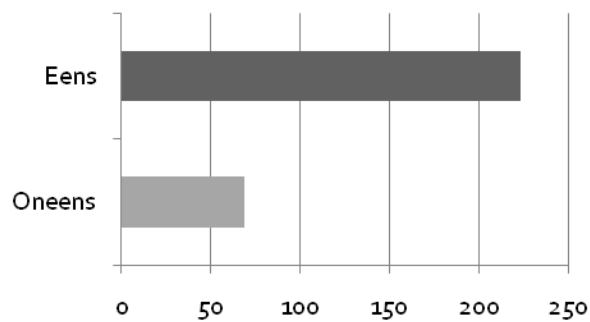
Ik verkies een kortere reistijd zonder mogelijkheid tot werken (auto) boven een langere reistijd met mogelijkheid tot werken



De mogelijkheid om te werken op flexibele tijden hoort een arbeidsvoorwaarde te zijn



De overheid moet meer doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren



6 Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel

Naar aanleiding van het onderzoek wordt in dit hoofdstuk de conclusie getrokken en antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag die vooraf aan dit onderzoek werd gesteld:

'Op welke manier kan de invoering van Het Nieuwe Werken dienen als concurrentiemiddel voor het aantrekken van nieuw talent en het behoud van huidig personeel in de ICT-sector, in tijden van vergrijzing en arbeidskrapte in Nederland?'

Nederland staat een periode van arbeidskrapte te wachten, dit blijkt uit de cijfers van het CBS. Vanaf 2010 is de uittocht gestart van de Babyboom generatie. Daardoor hebben veel organisaties te maken met een grote uitstroom van medewerkers. Volgens de Vergrijzingsmonitor 2010 verwacht ruim 60% van de organisaties dat de vergrijzing de komende jaren tot problemen gaat leiden doordat de aanwas van jongeren tegelijkertijd afneemt. Een goede graadmeter voor dit probleem is de grijze druk, deze geeft de verhouding weer tussen het aantal 65-plussers en de personen in de werkzame leeftijd (20-64 jaar). Op dit moment is de grijze druk 22%. Dit betekent dat op elke honderd potentiële arbeidskrachten 22 65-plussers zijn. Rond 2040 bereikt de vergrijzing haar hoogtepunt. De grijze druk zal dan 43% zijn, bijna het dubbele van nu. De Nederlandse beroepsbevolking krimpt gedurende de komende 30 jaar met bijna 9%. Dat is natuurlijk een fors getal. Maar die krimp is zeer gelijkmatig over deze periode verdeeld. Dit geeft het Nederlandse bedrijfsleven voldoende tijd om op deze verandering te anticiperen.

Er worden verschillende oplossingen bedacht om de gevolgen van de vergrijzing te verminderen. Bijvoorbeeld door het inzetten van ouderen, de kinderopvang beter regelen, IVF stimuleren, het invoeren van een flexibele AOW en een actief beleid om medewerkers gezond te houden. In deze scriptie wordt echter de oplossing Het Nieuwe Werken invoeren uitgewerkt. Het Nieuwe Werken staat voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken, werken waar en wanneer je wilt. Traditionele manieren van werken zorgden ervoor dat organisaties zich niet snel en soepel konden aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Het Nieuwe Werken heeft verschillende positieve gevolgen: de opbrengsten van de organisatie gaan omhoog, de kosten omlaag, de organisatie wordt duurzamer, er ontstaat een betere reputatie, de medewerkerstevredenheid stijgt, je bent een aantrekkelijke werkgever en de klanten zijn meer tevreden. Verschillende trends hebben ervoor gezorgd dat Het Nieuwe Werken stijgt in populariteit:

- De overheidsfinanciën staan onder druk door o.a. de vergrijzing, daarom is besparen gewenst, bijvoorbeeld door efficiënter te werken.
- Er moet nagedacht worden over makkelijke manieren van kennisdeling, in verband met de uitstroom van de Babyboom generatie gaat anders kennis verloren.
- Dankzij de opkomst van het interactieve internet (web 2.0) worden afstanden steeds makkelijker overbrugd, informatie en kennis breder en sneller verspreid en zijn er nieuwe manieren van (samen)werken mogelijk, bijvoorbeeld door het opstarten van communities, crowdsourcing en de inzet van web 2.0 tools.
- Medewerkers veranderen, oudere medewerkers zijn filerijden zat en wensen meer flexibiliteit, de jongere medewerkers verwachten flexibel werken, geavanceerde ICT-middelen en een inspirerende werkomgeving.

Het Nieuwe Werken heeft gevolgen voor drie gebieden: de werkomgeving, de ICT-faciliteiten en de cultuur en het gedrag binnen de organisatie. De facility manager heeft een belangrijke taak bij de invoering van Het Nieuwe Werken. Hij is eerstverantwoordelijk voor de nieuwe werkomgeving. Het Nieuwe Werken vereist een betrouwbare, flexibele en op het plaats- en tijdonafhankelijk werken afgestemde ICT inrichting, dit is randvoorwaardelijk voor het succes. De belangrijkste succesfactor is toch wel de cultuurverandering die de organisatie moet ondergaan. Het is belangrijk om de medewerkers en managers te helpen bij de omschakeling van traditioneel werken naar Het Nieuwe Werken. Ook moet de organisatie klaar gemaakt worden voor de nieuwe generatie die op een andere manier invulling aan hun werk willen geven. Dit blijkt een niet te onderschatten probleem. De meeste huidige managers zijn in het

industriële tijdperk opgegroeid. Zonder nadrukkelijke aandacht voor de benodigde gedrags- en cultuurverandering zal Het Nieuwe Werken niet, of maar half van de grond komen. Als grootste oorzaak waarom Het Nieuwe Werken niet geïmplementeerd is in de organisatie, wordt management en leiderschap genoemd.

Er is een onderzoek uitgezet onder Generatie Einstein. Generatie Einstein is in deze scriptie de generatie die geboren is tussen 1985 en 2005. Ze zijn tovenaars met ICT en internet, ze zien internet als sociale ontmoetingsplek, maken snelle beslissingen en simplificeren, zijn flexibel en geloven niets meer zonder te verifiëren. Deze generatie studeert nog en begint binnenkort met werken of neemt net deel aan het werkbare leven. Het is interessant om de voorkeuren met betrekking tot werken van deze generatie te achterhalen. Daarnaast is gekozen het onderzoek te richten op de ICT-sector. Uit alle HBO en universitaire opleidingen, hebben studenten van ICT-gerichte opleidingen straks de meeste keus in werkgevers. In totaal hebben 292 ICT-studenten / young professionals met HBO/WO niveau de enquête ingevuld.

De volgende uitkomsten van de enquête bevestigen dat deze generatie voorkeur heeft voor Het Nieuwe Werken:

- 82% van de respondenten kan effectief werken buiten de standaard kantoorwerkplek
- 82% van de respondenten geven de voorkeur aan een organisatie waar Het Nieuwe Werken is ingevoerd
- Generatie Einstein werkt het liefst bij een bedrijf of wil een eigen onderneming starten. Werken bij de overheid is absoluut niet populair, minder dan 20 respondenten geven aan daar aan de slag te willen.
- Meer dan 150 respondenten kunnen door meer vrijheid werk en privé beter combineren
- De ideale werktijden voor Generatie Einstein zijn enigszins flexibel
- Generatie Einstein ziet duidelijk de voordelen van Het Nieuwe Werken. In resultaatgericht werken, stijging medewerkertevredenheid, klant beter kunnen bedienen, meer vrijheid en zelfstandigheid en een leuke & prettige werkomgeving zien de Einsteiners de grootste voordelen.
- Einsteiners hebben positieve verwachten bij Het Nieuwe Werken maar ze zien ook zeker nadelen. Vooral het minder contact hebben met collega's, vertroebeling scheiding tussen werk en privé en de onzichtbaarheid binnen de organisatie zien de respondenten als grootste nadelen.
- Toegang tot mail buiten de organisatie, een laptop, een mobiele telefoon of smartphone en overal toegang tot het bedrijfsnetwerk zijn de belangrijkste faciliteiten om het werk optimaal uit te voeren volgens Generatie Einstein.
- De ICT'ers binnen Generatie Einstein zullen niet snel alleen maar thuiswerken, sociale contacten worden belangrijk bevonden. Veel respondenten hechten waarde aan het feit dat ook het (hoger) management volgende de regels van Het Nieuwe Werken aan de slag gaan.
- De respondenten hebben geen moeite met werken in verschillende omgevingen, dit laat zien dat verschil in werkplekken en thuiswerken geen probleem is voor Generatie Einstein.
- Generatie Einstein verkiest flexibel werken boven contact met collega's.
- Meer dan 250 respondenten is bereid om 's avonds en in het weekend te werken als ze daardoor meer aandacht kunnen geven aan de kinderen, hun hobby of sport.
- De respondenten vinden het goed dat managers meer op output controleren als ze minder op kantoor aanwezig zijn.
- Generatie Einstein zou meer gebruik maken van flexibel werken als de openingstijden van het kantoor ruimer zouden zijn.
- Meer dan 200 respondenten vinden dat flexibel werken een arbeidsvoorwaarde dient te zijn en dat de overheid meer moet doen om flexibel werken te stimuleren.

De bovenstaande uitkomsten laten duidelijk zien dat ICT'ers binnen Generatie Einstein een voorkeur hebben voor organisaties die Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd. Je hebt dus als organisatie een voorsprong op de concurrentie. Generatie Einstein vindt het vooral belangrijk dat er resultaatgericht wordt gewerkt, dat ze meer vrijheid en zelfstandigheid hebben en dat ze werken binnen een leuke en

prettige werkomgeving. Generatie Einstein wil niet onzichtbaar zijn binnen de organisatie, daar zal aandacht aan besteed moeten worden. Ook vinden de respondenten de sociale cohesie op werk belangrijk. Daarom wordt aangeraden om in ieder geval een fysiek aanwezigheidsminimum af te spreken met de directe collega's. Zo voelen nieuwe medewerkers zich sneller thuis. De ICT'ers zijn voornamelijk geïnteresseerd in het werken bij bedrijven of het starten van hun eigen onderneming. De overheid zal nog écht een slag moeten maken bij het aantrekkelijk maken van haar organisatie. Op dit moment is er weinig interesse om bij een overheidsinstelling te werken, en juist wanneer de overheid het zwaarder krijgt met de aankomende arbeidskrapte door vergrijzing.

Organisaties moeten zich voorbereiden op de vergrijzing en de daaruit volgende arbeidskrapte. ICT'ers uit Generatie Einstein (1985-2005), die net aan het werk zijn of nog studeren, hebben een voorkeur om te werken volgens de richtlijnen van Het Nieuwe Werken. Ze willen flexibiliteit, goede ICT-voorzieningen, minder hiërarchie, meer vrijheid en meer verantwoordelijkheid. Naast het feit dat Generatie Einstein sneller zal kiezen voor een organisatie waar Het Nieuwe Werken is ingevoerd betekent deze manier van werken ook hogere opbrengsten, lagere kosten, duurzamere organisatie, een betere reputatie en een hogere medewerkertevredenheid. Om deze hoogopgeleide ICT-professionals te binden aan de organisatie dient het management serieus na te denken over de invoering van Het Nieuwe Werken.

7 Literatuuropgave

Artikelen

Van een onze verslaggeefsters: Flexibel werken leidt tot meer arbeidspotentieel. In: De Telegraaf, 19 april 2011, p. 27

Van een onze verslaggeefsters: Zorgsector is nog niet klaar voor vreemd kapitaal. In: Het Financieele Dagblad, 9 mei 2011, p.9

Van een onze verslaggeefsters: De collectieve zorg is zo niet langer houdbaar. In: NRC Handelsblad, 7 mei 2011

Van een onze verslaggeefsters: Geen plek meer voor jong talent. In: METRO, 18 april 2011

Boeken

Aslander, M en Witteveen, E.: Easycratie, de toekomst van werken en organiseren. Den Haag, Sdu Uitgevers, 2010. ISBN 9789052617022

Baane, R e.a.: Het nieuwe werken ontrafeld, over bricks, bytes & behavior. Assen: van Gorcum, 2010. ISBN 9789023245858

Bijl, D.: Het Nieuwe Werken, op weg naar een productieve kenniseconomie. Den Haag: Sdu Uitgevers, 2007. ISBN 9789490528010

Blom, E.: Handboek communities, de kracht van sociale netwerken. Hoofddorp: A.W. Bruna Uitgevers B.V., 2009. ISBN 9789022959480

Boschma, J. en Groen, I.: Generatie Einstein. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V., 2010. ISBN 9789022999035

Brink van der, D. en Heemskerk, F.: De vergrijzing leeft, kansen en keuzen in een verouderende samenleving. Den Haag: Stichting Maatschappij en onderneming, 2006. ISBN 9069622254

Haterd, B.: Werken nieuwe stijl. Utrecht: AW Bruna, 2010. ISBN 9789022996980

Jolink, J. e.a.: Jongleren met talent, de match tussen Organisatie X en Generatie Y. Scriptum, 2010. ISBN 9789055946488

Kerkhoff, W.H.C.: De oudere werknemer, over 'employability' en 'suitability'. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie, 1998. ISBN: 9026727852

Lanting, M.: Connect! de impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap. Business Contact: Amsterdam, 2010. ISBN 9789047003069

Offereins, A. en Baars, G.: Vergrijzing in Nederland, de visie van bestuurders in de publieke sector. Amsterdam: Reed Business, 2010. ISBN 9789035231672

Pous de, V.A. en Wielen van der, J.M.M.: Praktijkvisies op Het Nieuwe Werken. Baarn: Uitgeverij TIEM, 2010. ISBN 9789079272167

Simons, R.: Crowdsourcen voor ambtenaren, uitgangspunten voor de inzet van crowdsourcen bij de overheid. Uitgave van Ambtenaar 2.0, 2010.

Publicaties

Wegwijs in Het Nieuwe Werken, Handboek voor werkgevers. Uitgave van Centraal Beheer Achmea, 2010.

In 5 stappen naar "Het nieuwe werken", rapport van Facility Management Magazine

Vergrijzingsmonitor 2010, een initiatief van het Netwerk Organisatie & Vergrijzing

Websites

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2003/2003-1175-wm.htm>

http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/loopbaan/3882062/1458016/tekort-hoogopgeleide-icter-stijgt-naar-10000.html

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2789-wm.htm>

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

<http://www.hnw-inbedrijf.nl/nieuws/triobaan-als-antwoord-op-vergrijzing.1511.html>

<http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Ondersteuningvankantoorconcepten.pdf>

<http://www.nu.nl/werk-en-prive/2493161/omvang-werkplek-daalt-met-36-procent.html>

<http://www.binnenlandsbestuur.nl/vakgebieden/financien/het-nieuwe-werken-een-uitdaging-voor-het.128481.lynkx>

http://www.hnwbijuwv.nl/files/hnwbijuwv_nl/Visiedocument_HNW_20100917.pdf

<http://vernieuwinginwerk.nl/2009/12/17/hr-moet-veranderen-om-het-nieuwe-werken-tot-een-succes-te-maken/>

<http://www.contentgirls.nl/2011/04/drie-tips-voor-zinnig-crowdsourcen/>

<http://www.nu.nl/economie/2507015/derde-ambtenaren-vreest-baan.html>

<http://www.vkbanen.nl/banen/artikel/Debat-over-vergrijzing-is-echt-onvermijdelijk/301347.html>

<http://www.binnenlandsbestuur.nl/nieuws/2011/01/persoonsgebonden-ict-budget-voor-ambtenaren.658029.lynkx>

<http://mdvjournalist.posterous.com/sociale-media-op-de-werkvloer>

<http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=7530>

http://www.z24.nl/analyse/artikel_2413.z24

<http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/triobaan-als-antwoord-op-vergrijzing.646907.lynkx>

<http://www.rendement.nl/or/nieuws/id4725-massaal-ontslag-van-moeders.html>

<http://www.aegon.nl/overaegon/nieuws-en-pers/nieuws-en-pers/persbericht/33389/>

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2789-wm.htm>

<http://www.gelderlander.nl/algemeen/discussie/article436981.ece>

http://www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken/

<http://www.nuzakelijk.nl/werk/2373962/meerderheid-positief-nieuwe-werken.html>

<http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/automobilisten-positief-over-het-nieuwe-werken.645499.lynkx>

<http://www.veldhoen.nl/nl/algemeen/opdrachtgevers/henny-v-egmond-rabobank.aspx>

<http://www.veldhoen.nl/nl/algemeen/opdrachtgevers/sns-reaal-over-het-nieuwe-werken-.aspx>
http://www.flexibelwerken.nl/nl/voorbeelden_uit_de_praktijk/5/Flexibel_werken_bij_UVIT
<http://www.nu.nl/werk-en-privé/2519054/derde-thuiswerkers-ontevreden-technologie-werkplek.html>
http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/zo-voert-u-het-nieuwe-werken-met-succes-in.655291.lynkx?sms_ss=twitter&at_xt=4d79293d2c13081c,o
<http://www.mt.nl/94/24268/hrm/het-nieuwe-werken-kenniswerker-wil-wel.html>
<http://www.grotescheur.nl/wp6/2011/03/babyboom-generatie/>
<http://www.frankwatching.com/archive/2010/04/30/de-opbrengst-van-het-nieuwe-werken-anders-belicht/>
<http://www.ambtenaar20.nl/?p=4252>

8 Bijlagen

8.1 Interviews

8.1.1 Vanessa Janssen

Vanessa Janssen is sinds augustus 2008 werkzaam bij Microsoft Nederland, eerst als Recruitment Consultant en momenteel als Staffing Lead. Dit houdt in dat ze verantwoordelijk is voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Dit gebeurt door middel van headhunting (op zoek gaan naar mensen met speciale vaardigheden voor een specifieke positie) en door het voeren van campagnes. Daarnaast houdt Vanessa in de gaten dat er op tijd genoeg mensen worden aangenomen zodat de afdeling haar KPI's (kritische prestatie indicatoren) haalt. Vanessa over haar functie bij Microsoft: *"Mijn functie als Staffing Lead is een leuke en veelzijdige rol, ik heb het erg naar mijn zin bij Microsoft!"*

Het interview met Vanessa Janssen vond plaats op 23 maart 2011 op het hoofdkantoor van Microsoft.

Wat betekent Het Nieuwe Werken voor u?

Voor mij betekent het de vrijheid om je werk zo in te delen dat je ook nog een privéleven naast je werkleven kan hebben. Het is de flexibiliteit om te werken waar en wanneer je wilt. Soms merk ik dat ik af en toe nog wel eens moeite heb om die balans te vinden, je kunt immers altijd online zijn. Ik heb een laptop, een Windows Phone 7 en tegenwoordig is er bijna overal WIFI. Af en toe ben ik bang om zaken te missen als ik even offline ga. Soms werk ik teveel maar dat is absoluut niet nodig omdat Microsoft je de ruimte biedt je eigen tijd in te delen, je moet er mee leren omgaan en daar in groeien.

Welke positieve resultaten zijn er bij Microsoft naar voren gekomen na de invoering van Het Nieuwe Werken?

Hiervoor heb ik gewerkt bij Oracle, waar ik ook niet gebonden was aan het kantoor en de mogelijkheid om thuis te werken. Toch merkte ik daar dat er iets meer met een scheef oog werd gekeken naar medewerkers die een middag thuis gingen werken. Bij Microsoft is thuiswerken veel meer ingeburgerd. Mensen hebben het vertrouwen in elkaar; als je thuis werkt ben je ook daadwerkelijk aan het werk. Als dat vertrouwen er is, dan doe je het ook met een geruster hart waardoor de sfeer binnen het team ook beter is.

Daarnaast is het ziekteverzuim bij Microsoft vrij laag. Dit heeft er ook mee te maken dat mensen, als ze zich niet helemaal goed voelen, thuis wel kunnen doorwerken. Ook is er een zeer laag verloop omdat men nu de vrijheid heeft de eigen tijd in te delen. Microsoft is een erg leuk bedrijf om voor te werken en beschikken de medewerkers over de nieuwste technologie.

Hoe zet Microsoft Het Nieuwe Werken in voor het behoud van huidig personeel en voor het aantrekken van (jong) talent?

Medewerkers gaan minder snel weg bij Microsoft omdat je over grote mate van flexibiliteit beschikt, je hebt meer vrijheid om je tijd zelf in te delen. Als medewerkers weggaan bij Microsoft is de kans zéér groot dat ze een behoorlijk stap terug doen qua flexibiliteit en technologie. De vraag is dan, kun je daar nog aarden? Voor nieuwe medewerkers draagt Het Nieuwe Werken bij aan de aantrekkelijkheid om bij Microsoft te werken. Vooral de mensen die al kennis hebben van Het Nieuwe Werken zien Microsoft als voorloper. Het tijd- en plaatsafhankelijk werken en de beoordeling op resultaten in plaats van aanwezigheid is een positieve verwachting van Het Nieuwe Werken bij Microsoft.

Komen de mensen naar Microsoft of wordt er nog intensief geworven?

Wij zijn nog intensief aan het werven. Er is weinig aanwas van mensen die zelf bij ons solliciteren. Om eerlijk te zijn valt het voor ons een beetje tegen. De perceptie in de markt is af en toe nog dat wij bij Microsoft ergens in een bunker alleen bezig zijn met programmeren en dat we een 'eng' en groot

Amerikaans bedrijf zijn. Deze perceptie is absoluut niet waar; we zijn een bedrijf met een mooie Nederlandse cultuur en we zijn open en transparant. De laatste tijd hebben we niet enorm veel budget vrijgemaakt voor campagnes omdat de situatie op de arbeidsmarkt daar niet naar was. Op dit moment zijn we op een actieve manier bezig om het talent onze kant op te krijgen. Aan de andere kant zijn er de 'seniors' (mensen met veel ervaring, die voor een specifieke functie nodig zijn), zij willen gevraagd worden om te komen werken voor Microsoft.

Microsoft staat al sinds 2004 op de lijst van beste werkgevers in Nederland (Great Place to Work).⁷³ Dit hebben we echter bijna niet uitgedragen naar de markt. We zijn het wel geworden maar veel ruchtbaarheid geven we er niet aan, we willen namelijk niet arrogant overkomen.

Hoe ziet u de link tussen generatie Einstein (of Gen Y) en Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken hoort bij deze generatie. Studeren wordt namelijk ook steeds meer 'Het Nieuwe Leren', bijvoorbeeld colleges volgen vanuit je huiskamer. Generatie Einstein kan zich veel sneller aanpassen en kan deze manier van werken bijna gaan eisen, zij hebben immers straks meer keuzevrijheid wat betreft organisaties. Tegen de tijd dat deze generatie drie à vier jaar werkervaring heeft is Het Nieuwe Werken denk ik bijna overal ingevoerd.

Hoe ziet u de link tussen sociale media en de toename in populariteit van Het Nieuwe Werken?

Nog in te vullen.

Ziet u Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel in tijden van een krimpende beroepsbevolking? Waarom wel / niet?

Het heeft Microsoft tot op heden niet veel meer mensen gebracht. Je kunt mensen wel net dat duwtje in de rug geven wat soms nodig is. We kunnen namelijk iets extra's neerleggen op tafel, zowel Het Nieuwe Werken als de technologie die daarbij hoort.

Welke zaken veranderen voor de HR-afdeling met de invoering van Het Nieuwe Werken?

Op het gebied van werven is er vrij weinig verandert. Er wordt wel meer opgelet dat mensen niet te veel gaan werken.

Wat zijn de belangrijkste wijzigingen in het arbeidscontract sinds de invoering van Het Nieuwe Werken?

Wat sowieso is veranderd is dat medewerkers een toeslag krijgen voor mobiel werken. In het arbeidscontract staan nog wel gewoon het aantal contacturen genoemd, dit is wel iets waar Microsoft vanaf wil. Dat zou namelijk écht Het Nieuw Werken zijn: zelf bepalen hoeveel tijd je nodig hebt om je targets te behalen. Op dit moment worden uren al niet meer bijgehouden, iedereen is vrij om zijn eigen uren in te delen. Iedere medewerker kan zelf bekijken wanneer hij het productiefst werkt. Dit kan overdag zijn, in de avond of juist een paar uurtjes in het weekend.

Aan welk profiel moeten managers / medewerkers voldoen om in de 'Het Nieuwe Werken' cultuur bij Microsoft te passen?

Je moet vooral heel zelfstandig en flexibel zijn en goed kunnen meegaan in verandering. Dat zijn de drie belangrijkste eigenschappen. Daarnaast moet je de interne politiek goed snappen en je eigen draai kunnen geven aan bepaalde beslissingen en projecten.

Hoe is het voor nieuwe medewerkers om bij Microsoft te gaan werken?

Wij werken met 'New Hire' dagen. Dit zijn de eerste twee dagen dat de medewerker bij Microsoft begint. De eerste dag krijgen ze uitleg over Microsoft. Theo Rinsema (General Manager bij Microsoft Nederland)

⁷³ In 2006 4^{de} plaats, in 2007 3^{de} plaats, in 2008 2^{de} plaats en in zowel 2009 als 2010 behaalde Microsoft de 1^{ste} plaats van beste werkgevers in Nederland.

spreekt, er wordt uitleg gegeven over Het Nieuwe Werken en iemand van HR licht het één en ander toe. De tweede dag krijgen de medewerkers een laptop en een telefoon en wordt alles vanuit IT in orde gemaakt. Dit zijn de twee dagen dat je sowieso aanwezig moet zijn en leer je ook direct een aantal van je collega's kennen die op dat moment ook starten. Daarnaast krijgt iedere medewerker een buddy aangewezen. Een buddy is iemand die bij Microsoft werkt en die jou begeleidt en die je wegwijs maakt in de wereld van Het Nieuwe Werken bij Microsoft. Alle teams hebben één à twee contactmoment per week dat ze fysiek op kantoor zijn en even met z'n allen koffiedrinken of meeten. Zo zie je elkaar in ieder geval want anders loop je het risico dat een team uit elkaar groeit en dat een nieuwe medewerker niet kan aarden. Toch is het leuk om te zien dat het altijd druk is op kantoor. Als je mensen de vrijheid geeft om te kiezen waar ze willen werken wordt er toch vaak gekozen voor het kantoor, want het is geen verplichting meer. Thuiswerken is fijn maar het is ook gezellig om in het kantoor aanwezig te zijn.

Ziet u een verschuiving van vaste contracten naar contracten op projectbasis waarbij mensen ingezet worden op de kwaliteiten die zij bezitten?

Microsoft biedt voornamelijk contracten aan voor onbepaalde tijd. Bij onze consultancy organisatie zien we echter dat veel mensen graag willen freelancen of op projectbasis willen werken. Wij werken het liefst met vaste krachten zodat er een band opgebouwd kan worden.

Vindt u dat de mogelijkheid om te werken op flexibele werktijden een arbeidsvoorwaarde dient te zijn?

Ik vind inderdaad dat flexibel werken een arbeidsvoorwaarde dient te zijn. Je geeft mensen flexibiliteit waardoor medewerkers gelukkiger worden en een betere balans kunnen vinden tussen werk en privé. Daarnaast is het goed voor het milieu want er zijn minder auto's op de weg.

Vindt u dat de overheid meer moet doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren?

Absoluut! Bedrijven zouden geld toe moeten krijgen als ze Het Nieuwe Werken invoeren. In dat geval zijn organisaties ook sneller geneigd zo'n transitie te bewerkstelligen want het vraagt in eerste instantie toch om een investering.

Hoe ziet Het Nieuwe Werken er over 10 jaar uit?

Over 10 jaar is Het Nieuwe Werken gewoon werken. Prikklommen en dag in dag uit van 9 tot 5 achter hetzelfde bureau zitten staat dan in de geschiedenisboeken. Het wordt een gemeen goed. Bedrijven die achterblijven zullen alleen oudere werknemers in dienst hebben die niet goed overweg kunnen met deze manier van werken. Ik vraag me af hoeveel bedrijven er daarom achter gaan blijven, je kunt bijna niet meer anders!

8.1.2 Keiko Claassen

Keiko Claassen is afgelopen januari haar eigen onderneming gestart (Keiko – Nieuwe Werken implementatie & advies) die zich richt op de implementatie van andere manieren van werken bij kleine & grote organisaties en overheidsinstellingen. Dit heeft Keiko gedaan omdat ze de afgelopen zes jaar als ervaringsdeskundige op het gebied van nieuwe manieren van werken heeft gewerkt. Eerst bij Marsh (verzekeringen en risicomanagement) en vervolgens bij Microsoft, koploper op het gebied van Het Nieuwe Werken. Tijdens haar periode bij Microsoft kwam Keiko erachter dat er veel behoefte is in de markt aan specialisten die Het Nieuwe Werken succesvol vorm kunnen geven. In de drie jaar dat Keiko werkzaam was bij Microsoft kwamen veel organisaties op bezoek (in totaal circa 60.000 personen) om te bekijken hoe deze organisatie Het Nieuwe Werken had ingevoerd. Keiko merkte dat een bezoek bij Microsoft een goed startpunt was maar dat het niet genoeg was: *"Als ik aan organisaties uitlegde waar Het Nieuwe Werken voor Microsoft uit bestond gingen ze echt weg met het idee dat het een fantastisch concept was, maar waar moesten ze vervolgens beginnen? Omdat Microsoft daar niet goed antwoord op kon geven (technologie is een enabler voor Het Nieuwe Werken), en omdat Microsoft geen adviseur is, had ik het*

idee dat ik met mijn praktijkervaring organisaties wel kon laten zien hoe deze organisaties verder moesten. Bijvoorbeeld door te helpen met het vormen van een visie, te bekijken wat er allemaal geregeld moet worden en te bespreken welke twijfels er spelen onder de medewerkers en managers.”

Het interview met Keiko Claassen vond plaats op 22 maart 2011 in Dudok Rotterdam.

Wat verstaat u onder Het Nieuwe Werken?

Ik ben begonnen met het schrijven van een visiedocument, om voor mezelf duidelijk op papier te zetten wat ik onder Het Nieuwe Werken versta. Voor mij betekent het een andere manier van leven, het is een levensstijl die je aan kunt nemen. Niet een andere manier van werken maar een andere manier van leven moet bij Het Nieuwe Werken centraal staan. Ook kijkend naar de volgende generatie moeten organisaties het werk veel meer inrichten hoe mensen nu leven, en dat is heel anders dan 10 tot 30 jaar geleden. Het gaat om keuzevrijheid; kunnen kiezen wat voor jou de meest productieve manier is om te werken. Daarnaast is uiteraard het technologische component belangrijk. Daarbij moeten organisaties wel rekening houden met de (oudere) generatie die nu nog werkt. Veel organisaties voorzien medewerkers van de nieuwste technologie (smartphone, laptop) maar zij hebben geen idee wat voor impact dat heeft op de generatie die op dit moment nog werkt.

Waar komt uw passie voor Het Nieuwe Werken vandaan?

Vroeger dacht ik dat ik liever lui dan moe was en wilde ik liefst zo min mogelijk werken. Gaandeweg heb ik echter geleerd dat ik niet lui ben maar dat ik mijn eigen tijd wil kunnen beheersen, ik wil 'master of my own time' zijn. Ik ben zelf geen ochtendmens en als ik dan 's avonds wil werken, omdat dit voor mij productief is, vind ik dat het mogelijk moet zijn. En als ik productiever werk in het weekend moet dit ook mogelijk zijn. Daarnaast kitesurf ik graag, en dat doe je overdag. Dus Het Nieuwe Werken is voor mij eigenlijk een oplossing voor mijn levensstijl. Dat iedereen nu in deze manier van werken gaat geloven vind ik super, al had het van mij 10 jaar geleden al mogen gebeuren.

Wat is volgens u het grootste voordeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerker als de organisatie)?

Het grootste voordeel is de vitaliteit van de organisatie. Uiteraard is het kostenaspect ook belangrijk (9 van de 10 keer de reden om met Het Nieuwe Werken te beginnen); dit blijkt voornamelijk uit de toename van de productiviteit van de medewerkers, minder vierkante meters en minder reiskosten. Ook de telefoonkosten gaan naar beneden, alles is tegenwoordig zo geïntegreerd dat je kunt bellen met je laptop en je altijd kunt zien wie er wanneer bereikbaar is.

Voor medewerkers is het grootste voordeel de verbetering van de balans tussen werk en privé. Bij Het Nieuwe Werken is het niet meer zo dat om 8 uur 's ochtends je privéleven stopt en als je om 5 uur de deuren van de organisaties uitloopt dat je privéleven weer begint.

Wat is volgens u het grootste nadeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerkers als de organisatie)?

Bij de invoering van Het Nieuwe Werken loert een groot gevaar, namelijk het stoppen met werken. Je moet als organisatie goed opletten dat medewerkers begeleidt worden wanneer genoeg ook echt genoeg is. Je kunt een laptop namelijk altijd aanlaten. Het gevaar loert dus niet meer dan mensen een burn-out krijgen omdat ze teveel moeten doen in 8 uur op een dag maar juist dat mensen een burn-out krijgen omdat ze opeens altijd kunnen werken. Daar moet goed op gelet worden en dat ligt aan de manier waarop ze gemanaged worden. Vroeger waren er meer managers die echt op de processen zaten, maar binnen Het Nieuwe Werken heb je juist managers nodig die veel meer 'people-managers' zijn. Deze managers kijken naar de balans tussen het werk- en privéleven en bewaken dat medewerkers niet over de grens heengaan. Maar ook deze managementlaag moet goed getraind worden, want als ze zelf niet uitstralen dat ze overtuigd zijn door Het Nieuwe Werken zullen de medewerkers dit ook niet voelen.

Daarnaast denk ik dat Het Nieuwe Werken alleen écht succesvol kan zijn als ook het hoger management

meedoet. Alleen op deze manier haal je het beste uit het concept. Het gaat om elke laag van de organisatie. Het hoger management moet het goede voorbeeld geven en ook het eigen kantoor opgeven. Helaas zijn er veel managers die nog steeds vasthouden aan hiërarchie en statussymbolen. Maar het hoort juist een uitdaging te zijn; hoe laat je als manager zien dat je de 'baas' bent van een afdeling zonder in dat grote kantoor te zitten. En dat heeft te maken met je managementkwaliteiten. Managers moeten daarnaast het vertrouwen hebben in de mensen die voor de organisatie werken, en niet gaan focussen op de mensen die wellicht de kantjes er van aflopen als Het Nieuwe Werken wordt ingevoerd. Theo Rinsema (General Manager van Microsoft) zei ook altijd dat je 2 tot 3% personeel hebt die niet met Het Nieuwe Werken om kan gaan en de kantjes er vanaf lopen. Daar kun je heel veel regels voor gaan opstellen maar daar straf je de 97% mee die er wel goed mee omgaat en er productiever door wordt zodat uiteindelijk de medewerkertevredenheid stijgt.

Wat vindt u van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot deze manier van werken en gaat dat op de goede manier?

Ik vind het goed dat er zoveel aandacht voor is maar organisaties moeten oppassen dat er niet ergens een pakketje Het Nieuwe Werken besteld kan worden, het moet geen containerbegrip worden. Het is namelijk niet zo dat je mooie meubels kan neerzetten en de medewerkers een laptop en smartphone kan meegeven, en dat je vervolgens kunt zeggen dat je Het Nieuwe Werken hebt ingevoerd. Veel organisaties zien alleen de commerciële waarde en veel trajecten mislukken omdat er teveel gefocust wordt op één onderdeel van Het Nieuwe Werken. Als medewerkers bijvoorbeeld niet snappen waarom ze geen eigen plek meer hebben of wat er precies wordt bedoeld met flexplekken en activiteitsgeoriënteerde werkplekken dan kost het veel geld maar is dat eigenlijk weggegooid. Daarnaast mislukken trajecten omdat er wordt gestart met de invoering zonder eerst een visie op Het Nieuwe Werken te formuleren.

Hoe kunnen organisatie Het Nieuwe Werken inzetten voor het behoud van huidig personeel?

Wat ik denk dat er gaat gebeuren is dat er meer ZZP'ers komen die in communities gaan werken. Mijn achtergrond ligt op het gebied van communicatie en ik heb voor mijzelf besloten: ik heb mijn vak en mijn specialisme (Het Nieuwe Werken) en dat kan ik zowel doen voor Microsoft maar ook voor andere organisaties. Zo weet ik dat ik altijd gebruik kan maken van mijn sterkste kant en doe ik alleen de dingen die ik leuk en interessant vind. Binnen een bepaalde tijd denk ik dat niet veel mensen meer een vast contract hebben, maar dat organisaties openstaan voor iedereen die iets voor ze kan betekenen op projectbasis. Organisaties die nu Het Nieuwe Werken al hebben geïmplementeerd hebben een voorsprong want men vindt het prettig om flexibel te kunnen werken. Daarnaast zijn die organisaties ook eerder klaar om medewerkers op projectbasis aan te trekken.

Hoe kunnen organisaties Het Nieuwe Werken inzetten voor het aantrekken van jong talent?

Je moet je heel erg transparant en open opstellen. De vraag wordt namelijk straks omgedraaid, zeker met de aankomende vergrijzing, dat een organisatie aan jou gaat vragen wat jij nodig hebt om bij ons te willen werken. Organisaties moeten meer openstaan voor ideeën van de volgende generatie. De ICT-afdeling moet bijvoorbeeld geen merken meer opleggen, je moet zelf kunnen bepalen waar jij het beste mee kan werken.

Ziet u Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel in tijden van een krimpende beroepsbevolking? Waarom wel / niet?

Ik denk dat Het Nieuwe Werken een onderdeel is van allerlei bewegingen die op dit moment gaande zijn. De overgang van generaties, de groei van technologie, de vergrijzing en de groei van het gebruik van sociale media. Ik denk dat Het Nieuwe Werken één van die ontwikkelingen is, je kunt het dus niet als losstaande ontwikkeling zien. Als je niet meegaat in deze ontwikkelingen zeg je als organisatie nee tegen sociaal-economische verandering. Je kunt daarom niet achterblijven, het is alleen de vraag wanneer je omgaat. Ik geloof zeker dat Het Nieuwe Werken een concurrentiemiddel is, je kunt het simpelweg niet vermijden. De organisaties die problemen krijgen zijn van oudsher organisaties die stevig vasthouden aan

status en hiërarchie, bijvoorbeeld familiebedrijven en advocatenkantoren.

Hoe ziet u de link tussen sociale media en de toename in populariteit van Het Nieuwe Werken?

Ik denk dat organisaties die nu nog de ogen sluiten voor sociale media (je mag op het werk geen Facebook of Hyves en er worden bepaalde sites afgesloten) niet goed bezig zijn. Iedereen weet hoe je dit moet omzeilen, bijvoorbeeld door je eigen telefoon te gebruiken om in te loggen. Sociale media kan juist steeds vaker ingezet worden om informatie te delen. Vroeger werkte je altijd met dezelfde mensen en daar bevond zich de kennis. Nu kun je, als je specifieke informatie zoekt, een vraag uitzetten op LinkedIn. Daardoor kun je veel meer kennis en informatie verzamelen. Sociale media kan organisaties vooruit helpen. Uiteraard moeten er wel goede regels met elkaar worden afgesproken wat wel en wat niet kan.

Welke organisatie gaat naast Microsoft goed aan de slag met Het Nieuwe Werken?

de Rabobank is heel ver. Microsoft heeft veel samengewerkt met de Rabobank bij de implementatie van Het Nieuwe Werken en hebben onderzoeken gedaan naar de productiviteitsstijging bij organisaties. Rabobank noemt de transformatie 'Rabobank Unplugged'. De Rabobank heeft het nieuwe hoofdkantoor in Utrecht ingericht volgens de richtlijnen van Het Nieuwe Werken en bekijken nu of ze dit concept ook door kunnen voeren in de filialen. Ook SNS REAAL en Interpolis (één van de eerste organisaties die Het Nieuwe Werken heeft ingevoerd) zijn voorbeelden van organisaties die goed bezig zijn met Het Nieuwe Werken en het goed gebruiken in hun marketingstrategie.

Vindt u dat er een aanwezigheidsplicht dient te zijn in verband met de sociale cohesie?

Het is zeker aan te raden een fysiek minimum te hanteren. Voor elke groep of elke afdeling kan dit anders zijn. Je moet namelijk wel met elkaar in gesprek blijven. Bepaal daarom met elkaar waar jullie behoefte ligt. Het is wel interessant om te zien dat als je bij Microsoft op bezoek gaat dat voornamelijk werknemers onder 25 op dezelfde plek zitten, omdat zij (ook als is het de generatie van flexibiliteit) ook de mensen zijn die behoefte hebben om zich te identificeren met collega's.

Welke afdeling vindt u het belangrijkste voor de invoering van Het Nieuwe Werken (ICT/HR/Facilities)?

Alle drie de afdelingen zijn cruciaal. Het Nieuwe Werken wordt vanuit allerlei hoeken aangevlogen. Ik word bijvoorbeeld gevraagd door Facility Managers, HR managers maar zelf ook een keer door een ondernemingsraad om mee te denken. FM, HR en ICT moeten iets van Het Nieuwe Werken vinden en moeten de verandering mogelijk maken. Wat vaak onderschat wordt is de communicatie. Daarom is het belangrijk om ook de communicatie afdeling vanaf het begin te betrekken. Er zijn verschillende typen medewerkers die om verschillende manieren van communicatie vragen. Aan de ene kant heb je de medewerkers die verandering leuk vinden en daar tegenover heb je de bewakers van de huidige processen (die vinden dat de huidige manier de juiste manier is). De eerste groep kun je op bepaalde manier stimuleren maar met die andere groep moet je op een totaal andere manier communiceren. Deze groep moet je veel meer 'uitnodigen', meer in gesprek gaan in plaats van alleen maar zenden. Het wordt een dialoog met de medewerkers zodat ook zij het gevoel krijgen dat Het Nieuwe Werken van hun is..

Vindt u dat de mogelijkheid om te werken op flexibele werktijden een arbeidsvoorwaarde dient te zijn?

Dit is bijna een gewetensvraag. Ik denk het niet, omdat het dan een dwingende factor krijgt. En ik denk juist dat Het Nieuwe Werken gaat over samen goede afspraken maken, samen bespreken welke output mensen moeten leveren. Als je het de werkgever gaat verplichten om het in het arbeidscontract te vermelden denk ik dat je hele kunstmatige contracten gaat krijgen. Dan wordt het er wel ingezet maar wordt er vervolgens niets mee gedaan en blijft het een loze belofte. Op dit moment, zolang organisaties nog niet goed weten hoe ze er mee om moeten gaan, moet het geen arbeidsvoorwaarde zijn.

Vindt u dat de overheid meer moet doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren?

Ik ben van mening dat zolang de overheid zelf niet werkt op die manier het ongelooflijk moeilijk zal zijn om de rest van Nederland te stimuleren om wel iets te doen met flexibele werktijden. Ik denk dat de overheid vooral eerst naar zichzelf moet kijken. Ditzelfde geldt voor aanbieders van Het Nieuwe Werken oplossingen, ze moeten het zelf ook doen anders is het totaal niet geloofwaardig. Je moet weten waar je het over hebt, je moet het zelf meemaken.

Wat we bijvoorbeeld bij Microsoft hebben gedaan is het inzetten van de 'Raad van Anders'.⁷⁴ Één 'Raad van Anders' was met ambtenaren en daar heb ik zelf ook bijgezet. Ik vond het ongelooflijk interessant om te zien dat er wel heel veel gepraat wordt, er heel veel plannen zijn en heel veel visies worden geschreven maar het volgende stapje komt niet. Er zijn veel mensen die er iets van vinden alleen er gebeurt niets. En er moet juist iets gebeuren.

De overheid gaat ook gigantische problemen krijgen omdat zij achterlopen. Ik denk dat het voor overheidsinstellingen heel moeilijk gaat worden om nieuw talent aan te trekken. Vroeger stond werken bij de overheid voor zekerheid en stabiliteit. Maar jong talent is daar niet meer naar op zoek, zij willen flexibiliteit en goede technologische ondersteuning. Jongeren worden vaak bij overheid opgeleid maar na twee jaar bedanken ze voor een vaste aanstelling omdat ze zoeken naar een dynamische organisatie waar sociale media wel gebruikt mag worden, waar ze zich kunnen ontplooien en waar gebruik gemaakt mag worden van het eigen netwerk.

Het Nieuwe Werken over 10 jaar

Het Nieuwe Werken begint een containerbegrip te worden daarvoor moeten we oppassen. Omdat het voor veel organisaties zo'n gigantische omslag is zal het voor die organisaties nog wel een nieuwe manier van werken blijven. Dus de term Het Nieuwe Werken blijft nog wel een tijdje hangen. Er komt ongetwijfeld weer een nieuwe term en organisaties moeten hun eigen draai er aan geven zodat het van de organisatie wordt. Het Nieuwe Werken is over 10 jaar de enige manier van werken, grot5 en in hokjes werken hoort dan niet meer.

8.1.3 Ton Rodenburg

Ton Rodenburg werkt inmiddels 10 jaar als Strategisch Directeur bij ARA. Voor ARA is Ton tevens 10 jaar werkzaam geweest bij Randstad. Hij heeft zich altijd bezig gehouden met de arbeidsmarkt en kruispunt tussen wat talent wil en wat bedrijven nodig hebben. Bij ARA gaat het om bedrijven als totaal, waar het bij Randstad meer één op één was. Over zijn functie bij ARA vertelt Ton het volgende: *"De rol die ik bij ARA heb als strateeg is de rol van adviseur op de probleemstelling en de oplossing, maar niet het creatieve stuk. In een reclamebureau zijn doorgaans drie rollen te onderscheiden: strategie (kennis en adviesrol), account (projectrol) en creatie (verbeeldingsrol). Ik zit in de kennis en adviesrol en vanuit die rol probeer ik veel verstand te hebben van 'employer branding' in de brede zin.*

Het interview met Ton Rodenburg vond plaats op 5 april 2011 in het hoofdkantoor van ARA in Rotterdam.

Wat is uw visie op Sociale media? En gebruikt u het zelf?

Sociale media zorgt ervoor dat het persoonlijke contact op kleine schaal om is geslagen in persoonlijk contact op grote schaal. In de randen is het wellicht oppervlakkiger maar in de grote cirkels leer je elkaar echt beter kennen. Regelmatig zie je updates van vrienden en kennissen voorbij komen, kun je iemand

⁷⁴ De Raad van Anders krijgt een opdracht en daarbij drie maanden toegang tot het gebouw. Microsoft Nederland krijgt daarna terugkoppeling waarin de positieve én negatieve punten bekend worden gemaakt. Tot nu toe zijn er drie Raden van Anders langs gekomen: een groep jongeren met verschillende achtergronden van 14 tot 21 jaar oud, een groep rijksambtenaren en een derde groep met vrouwen vanuit de diversiteitsbeweging. Deze laatste groep heeft vooral gekeken wat Het Nieuwe Werken doet voor de aantrekkelijkheid van de organisatie voor vrouwelijke medewerkers.

helpen met een probleem of ontstaat er een dialoog. Ik zie het als een mogelijkheid om meer in verbinding te staan met meer mensen dan vroeger. Vroeger had je 10 vrienden en nu heb je er misschien wel 2000, je kent ze misschien niet allemaal even goed maar ze blijven wel in beeld. Het is eigenlijk een levend, dynamisch, interactief visitekaartjesboekje waar het vroeger een dood ding in een la was. Mensen die zelf actief zijn op Sociale media creëren ook actievere relaties. Hier moet je wel iets voor doen, als je slechts één keer per maand iets van je laat horen werkt het niet. Maar tegenwoordig kun je zelfs via Sociale media je bedrijf opzetten en omzet genereren.

Ik vind dat ik, als communicatiedeskundige, er het eerste mee moet experimenteren, het doorgronden en de relevantie ervan moet bepalen. Foursquare lijkt oppervlakkig en onzinnig om je alleen in te checken. Maar op deze applicatie worden foto's en tips verzameld en dat is zeker relevant. Zo kan ik er achter komen waar de lekkerste koffie te vinden is of waar een mooie kunstgalerij zit. Dit opent nieuwe werelden.

Wat verstaat u onder Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken is voor mij het mogelijk maken dat je in een soort vrijheid en verantwoordelijkheid je eigen werk kunt inrichten. Tijd- en locatieongebonden. Dat betekent een grote verschuiving van een inputgestuurde aansturing (9 tot 5 aanwezig en niet kijkend naar de inhoud van het werk) naar een outputgestuurde aansturing. Als ik een klus heb, bijvoorbeeld klanten binnenhalen, zou ik zeggen: hoe je het doet maakt niet uit, daar heb ik jouw creativiteit voor ingehuurd maar jij moet het regelen! Dit is ook wat de mensen willen, ook de mensen van de Babyboom generatie (deze generatie heeft het alleen nooit gekund want er was destijds geen visie op). In de huidige visie van kenniswerken komt het besef dat Het Nieuwe Werken een positieve ontwikkeling steeds meer naar boven. Bij sommigen komen de beste ideeën 's avonds. Dus laten we vooral niet spastisch doen over het feit dat we ergens verplicht op kantoor moeten zitten, dat is minder productief. Ik vind Het Nieuwe Werken ook een productiviteitsslag. Daarnaast krijg je nieuwe attributen zoals andere werkplekken en andere ICT voorzieningen. Door de ICT van nu en door Sociale media wordt tijd- en plaatsongebonden werken ook mogelijk gemaakt. Maar dat zijn meer de fenomenen achter de behoefte, zowel bij mensen als bij bedrijven.

Wat zie u als grootste obstakel voor de invoering van Het Nieuwe Werken?

Het grootste obstakel is de omslag naar een outputgestuurde aansturing. Dat gaat over management en leiderschap. Het gaat om verantwoordelijkheden benoemen en uit handen geven, en niet spreken over schijnverantwoordelijkheden. Dit moet je niet onderschatten, het is een enorme cultuuromslag. Bij klassieke bedrijven wordt gekeken of iedereen er wel om 9 uur is. Op dit moment bestaat Nederland nog voor 80% uit klassieke bedrijven. Daar geldt: wie er langer is werkt harder. Dit zijn ingesleten mentale frames, dat duurt zeker nog 10 tot 20 jaar voordat die gedachten er helemaal uit zijn. Ook het schuldgevoel zit er nog bij veel mensen ingesleten, zelfs nu nog bij ZZP'ers. Boodschappen doen overdag hoort er niet bij, dan ben je een werkeloze. Daarnaast is het zo dat werk en privé in elkaar gaat vloeien, dit is leuk voor mensen die hun werk ook echt leuk vinden. Als je privé leven veel leuker is wil je een hardere scheiding. Ik ben altijd met mijn vak bezig, maar ik vind het wel fijn om fysiek van plaats te verhuizen: de plaats waar ik leef en plaats waar ik werk.

Wat is volgens u het grootste voordeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerker als de organisatie)?

Grootste voordeel is de verhoging van de productiviteit voor bedrijven, alhoewel dit nog niet hard is bewezen. Mensen werken meer als ze thuis rustig aan het werk zijn, op kantoor wordt veel meer gekletst. Nu is het wel zo dat het kletsen ook een functie heeft. Zonder dat kunnen nadeel effecten ontstaan zoals disconnectie en het missen van een samen-gevoel. Voor medewerkers is het grootste voordeel om je werk- en privéleven beter te combineren. Ook kunnen vrouwen toch een carrière houden naast hun moederschap.

Wat vindt u van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot deze manier van werken en gaat dat op de goede manier?

Ik denk dat er teveel aandacht is voor de fysieke dingen (ICT en huisvesting) en te weinig aandacht voor de mentale zaken. Je moet trainingen verzorgen voor managers en medewerkers over hoe met Het Nieuwe Werken om te gaan. Door de cultuuromslag ontstaan een vertraging. De systemen en de kantoormeubelen staan vandaag maar de cultuur is er pas over vier jaar. Dat cultuurtraject is zwaar onderschat. Dat weet ik ook van andere bedrijven, waar het jaren na invoering nog steeds een geworstel is met de cultuur. Met name over de sociale cohesie. Nu moet er vergaderd worden over teambuilding in plaats van over inhoudelijke zaken. Er moeten momenten gecreëerd worden waar medewerkers even sociaal zijn met elkaar. Organisaties moeten niet vergeten dat mensen ook voor een bedrijf kiezen vanwege het sociale aspect, de collegialiteit.

Hoe wordt sociale media nu gebruikt en waar wordt de plank nog misgeslagen? Waar liggen onbenutte kansen?

Ik denkt dat sociale media eigenlijk nog niet wordt gebruikt, in ieder geval nog niet bedrijfsmatig. Sommigen beginnen heel voorzichtig iets te doen met Yammer, maar dit is slechts de top 3% van organisaties. Wel weet ik dat Microsoft recent een eigen community heeft ingevoerd. Bedrijven moet een soort interne Facebook (profielensite) invoeren wat een platform is waar medewerkers elkaars competenties, ervaringen en kwaliteiten kunnen opzoeken. Als er een project gestart wordt kunnen bedrijven zo opzoeken wie het beste bij dit project passen. Wat wel steeds meer wordt gebruiken is online werken en samenwerken in Google Docs. Sociale media wordt nog niet zozeer gebruikt. Mijn stelling is dat sociale media heel belangrijk gaat worden voor interne branding. Het wordt tijd voor intranet 2.0 (discussie en dialoog) in plaats van intranet 1.0 (alleen zenden). Een interne bedrijfsblog kan versterkende effecten hebben. Je kunt op deze manier elkaar goed op de hoogte houden van ontwikkelingen en bijvoorbeeld nieuwe klanten.

Voor welke doelen zet ARA sociale media in?

Het belangrijkste doel voor ons is het hebben van contact, het verkrijgen van bekendheid en de 'likeability' factor van ARA verhogen. Wij hebben met onze weblog een soort community gebouwd met mensen die af en toe iets met ARA doen, mensen die vaker met ARA in aanraking komen en de hardcore gebruikers (zoals klanten en eigen medewerkers). Op onze weblog is te lezen wat er bij ARA speelt, het gevoel van ARA delen, laten zien wie we zijn, wat de laatste ontwikkelingen zijn en wat wij zelf interessant vinden. Het belangrijkste business doel is natuurlijk het aantrekken van klanten en de relatie met bestaande klanten onderhouden, want zonder klanten bestaat ARA niet. Ook kunnen we laten zien dat we ook kennis hebben van sociale media. Dit is toch de nieuwe manier van communiceren, weg van het zenden en nu naar verbindingen rondom merken. Merken worden communities. Wij kunnen als geen ander laten zien hoe je zo'n community bouwt. We moeten daarin voorlopen, en ermee experimenteren.

Kunnen organisaties Het Nieuwe Werken en sociale media inzetten voor het behoud van huidig personeel?

Absoluut! Ik ben van mening dat medewerkers komen vanwege het merk en gaan vanwege de manager. Als de manager leert omgaan met sociale media, leert hij luisteren en wil hij in gesprek zijn. En dat is nou juist wat de gemiddelde manager niet doet. Sociale media is een tool om meer in verbinding te zijn.

Kunnen organisaties Het Nieuwe Werken en sociale media inzetten voor het aantrekken van jong talent?

Het Nieuwe Werken is een mooie propositie van de arbeidsomstandigheden: hoe kijkt de organisatie aan tegen werk. Met Het Nieuwe Werken krijg je een stuk vrijheid in je werk, dit is heel belangrijk voor talent. Net als een stuk eigen verantwoordelijkheid, resultaatgericht werken en een betere werk en privé balans. Met de invoering van Het Nieuwe Werken laat je als organisatie zien dat je modern & eigentijds bent en dat je op het talent vertrouwd van nieuwe talent. Sociale media is een goede manier van verbinden.

Ziet u Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel in tijden van een krimpende beroepsbevolking? Waarom wel / niet?

Het is wat de mensen van nu willen en zoeken. De autonomie, mogelijkheden om zelf te leren, vrijheid en eigen keuzes maken. Het is een manier van werken gericht op de behoefte van de moderne kenniswerkers.

Geloof u in werven via sociale media?

Voor mij is het de enige manier van werven, zeker als ik in de toekomst kijk. Bedrijven moeten op deze manier ook 'echt' zijn. Je kunt wel zeggen dat je een heel leuk bedrijf hebt, maar de mensen moeten dit ook echt uitstralen. Je kunt je nu niet meer verschuilen achter flauwekul communicatie, iedereen kan het door sociale media controleren.

Welke organisaties zetten sociale media goed in om potentiële medewerkers te bereiken?

Deloitte is een goed voorbeeld. Zij zijn er al een tijd mee bezig, ze hebben zelfs vijf mensen aangenomen om alleen dat te doen. Ze zijn het verst en hebben er ook in geïnvesteerd. Maar ook ARA en IN10 zijn goed voorbeelden, beide organisaties werven alleen nog maar via sociale media. Wij zetten bijvoorbeeld vacatures uit in de netwerken van onze eigen mensen, daardoor hebben we een ongekend bereik.

Vindt u dat de mogelijkheid om te werken op flexibele werktijden een arbeidsvoorwaarde dient te zijn?

Ja. Dat is aantrekkelijk, extreem aantrekkelijk. Je moet wel goede afspraken maken en dan is het voor een hoop mensen misschien wel een doorslaggevende factor om bij jou bedrijf aan het werk te gaan.

Vindt u dat de overheid meer moet doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren? Zo ja, op welke manier?

Bedrijven hebben een belang bij de stimulatie van flexibel werken. Het gaat om concurrentiekracht, bevorderen kenniseconomie en het vormen van sterkere bedrijven. Nederland moet een flexibele economie worden. Dit betekent wel dat de overheid het belastingstelsel hierop zou moeten aanpassen. Als iemand op het ene moment veel werk heeft en dus veel verdient maar het andere moment tijdelijk zorgtaken op zich neemt moet de belasting gespreid worden over die periode. En niet alleen gericht zijn op werkperiodes.

Hoe ziet u Het Nieuwe Werken over 10 jaar?

Het heet sowieso niet meer Het Nieuwe Werken, het is dan gewoon werken geworden. Werken is dan flexibel en virtueel.

Hoe ziet u de toekomst van sociale media? Welke trends ziet u?

De ontwikkelingen op het gebied van Sociale media gaan keihard door. Steeds vaker komen er wel programma's die ervoor zorgen dat men geen infobesitas oploopt. Een goed voorbeeld is Simplify. Dit programma filtert de belangrijkste informatie en stuurt je hierover een e-mail bericht. Ook zullen er een aantal tegenbewegingen vormen, want word je er nu eigenlijk slimmer of dommer van? Er is veel informatie maar weinig diepgang. Doordat iedereen altijd met elkaar in verbinding kan staan wordt de wereld een dorp.

8.1.4 Erik Triesscheijn

Erik Triesscheijn is Algemeen Directeur (CEO) van ARA Groep. Per 1 juli aanstaande neemt Paul Kroef zijn functie over. In totaal heeft Erik 25 jaar bij ARA gewerkt waarvan de laatste 10 jaar als Algemeen Directeur. Voordat hij aan de slag ging bij ARA heeft Erik gewerkt als marketing researcher. In de jaren bij ARA heeft Erik het reclamebureau uitgebouwd tot een succesvolle groep van bureaus en klaargemaakt voor de toekomst. Over zijn tijd bij ARA vertelt Erik het volgende: *"In die 25 jaar heb ik leuke, bijzondere, gekke maar ook moeilijke opdrachten meegemaakt. Zo hebben we World Online naar de beurs gebracht, dat*

was absoluut spectaculair. Daarnaast hebben we meegemaakt hoeveel het Zwitser Leven waard was en hebben we Super de Boer, na een moeilijke tijd, meegeholpen winstgevend te maken en klaar gemaakt voor de verkoop. Ook zijn we de bedenker van 'mijn man werkt bij Mona' en hebben we een groot levensmiddelenmerk neergezet (Optimel)".

Het interview met Erik Triesscheijn vond plaats op 30 maart 2011 in het hoofdkantoor van ARA.

Hoe denkt u over sociale media?

Ik gebruik het zelf; ik ben actief op Hyves, Twitter, Facebook, LinkedIn en Foursquare. Ik wil weten hoe het werkt, en dat gaat het best door het zelf mee te maken. Ik ben zeker niet altijd even actief. Een aantal dingen zijn interessant maar een heleboel zaken ook helemaal niet. Sociale media is iets onontkoombaar en vormt een nieuwe cultuur, je kunt er niet omheen. De voorstanders van sociale media overschatten het wel eens, terwijl de tegenstanders het af en toe zwaar onderschatten. Ik probeer een tussenweg te vinden hoe belangrijk, groot, nuttig en goed al die platforms zijn. Het heeft goede en slechte kanten maar dat geldt feitelijk voor alles.

Voor welke doelen zet ARA sociale media in?

ARA is actief op sociale media platforms, het is een onontkoombare ontwikkeling en daar moeten we zelf ook ervaring in opdoen. Daarnaast adviseren wij klanten op het gebied van deze media en dan moet je wel weten waar je het over hebt. Het is één van de velen vormen van communiceren met de buitenwereld, en één die in populariteit groeit. Communiceren deden wij altijd al maar we hebben er nu een extra mogelijkheid bij en dat biedt specifieke mogelijkheden. Voor een deel genereren we extra publiciteit voor ARA en voor een deel kunnen wij op deze manier deelnemen aan discussies die al plaatsvinden.

Wat verstaat u onder Het Nieuwe Werken?

Ik heb zelf geen echte definitie. Ik constateer wel dat Het Nieuwe Werken op veel verschillende manieren opgevat kan worden en dat er verschillende definities in omloop zijn. Voor mij heeft het iets te maken met een grote maatschappelijke ontwikkeling. Het gaat om het vinden van een nieuwe soort balans in het privé leven, het zakelijk leven en het sociale leven. Bedrijven en medewerkers kunnen bekijken hoe ze dit beter kunnen inrichten dat tot nu toe is gedaan, gebruik makend van een aantal middelen die ons ten dienst staan en gebruik makend van de opvattingen van hoe je aankijkt tegen de bijdrage die een medewerker levert aan een organisatie.

Is Het Nieuwe Werken al bij ARA ingevoerd?

Het is niet zo dat je bij wijze van spreken morgen Het Nieuwe Werken kan invoeren. ARA is in de loop van de tijd flexibeler geworden in de denkwijze hoe mensen een bijdrage kunnen leveren aan het bedrijf. Dat niet iedereen 40 uur per week kan werken heeft hier onder andere mee te maken. Flexibeler werken is niet alleen een kwestie van één bepaalde dag niet werken en een vast aantal uren wel. Het heeft ook te maken dat de plek niet meer van te voren wordt bepaald. Het kan hier of elders plaatsvinden en qua tijdstip maakt het ook niet uit. In andere opzichten is Het Nieuwe Werken bij ARA nog niet helemaal ingevoerd. Fundamenteel aan Het Nieuwe Werken is dat je definieert wat de bijdrage van iemand is en hem daar ook op evalueert. Dat gebeurt nog niet. We evalueren op dit moment mensen toch nog op basis van de inspanning die wordt geleverd en niet alleen op de prestatie.

Wat is volgens u het grootste voordeel van Het Nieuwe Werken ?

Wat mij betreft is het grootste voordeel om een andere balans te krijgen; zelf sturen in de balans tussen privé/sociaal en het zakelijke leven. Het tweede voordeel is mensen aanspreken op de output in plaats van de input.

Wat is volgens u het grootste nadeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerkers als de organisatie)?

Veel organisaties snappen de essentie van Het Nieuwe Werken niet. Sommigen denken dat het mensen een vrijbrief geeft om geen verantwoordelijkheid te nemen. Er moet gezocht worden naar die balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.

Wat vindt u van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot deze manier van werken en gaat dat op de goede manier?

Voor zover ik dit kan beoordelen is Het Nieuwe Werken soms erg ingegeven door de locatie, de inrichting of door de techniek. Dit zijn juist zaken die randvoorwaardelijk zijn om een groter gedachtegoed te realiseren. Daarnaast moeten organisaties niet uit het oog verliezen hoe belangrijk persoonlijk contact is. Er moet altijd een verbinding gecreëerd worden zodat men op de hoogte is van elkaars werkzaamheden en ontwikkeling.

Hoe kunnen organisaties Het Nieuwe Werken en sociale media inzetten voor het behoud van huidig personeel?

Het wordt onderdeel van het personeelsbeleid. Organisaties moeten onderzoeken hoe ze een preferred employer brand worden en waarom mensen het leuk vinden om bij hen te komen werken. Dit is altijd een combinatie van zaken waarvan één Het Nieuwe Werken / sociale media is. Maar wat ook belangrijk is, is om geleid te worden door een inspirerende manager. Dat is in mijn opzicht meer bepalend dan dat je op flexibele werktijden kunt werken of dat je wordt voorzien van de meest moderne apparatuur. Het bedrijf zal aan een bepaald ambitieniveau moeten voldoen. Het Nieuwe Werken blijft voor mij randvoorwaardelijk, wat op een gegeven moment de norm worden terwijl het nu nog een uitzondering is. Voor ARA is het belangrijk dat men het leuk vindt wat we doen, dat we aandacht besteden aan de ontwikkeling van medewerkers, dat er een goede sfeer & fijne cultuur heerst en dat we naast reclame maken ook aandacht besteden aan de omgeving. Dat bepaalt de medewerkertevredenheid.

Vindt u dat de mogelijkheid om te werken op flexibele werktijden een arbeidsvoorwaarde dient te zijn?

Nee, als iedereen flexibel gaat werken en zelf bepaalt wanneer ze gaan werken dan krijgen we een probleem.

Vindt u dat de overheid meer moet doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren? Zo ja, op welke manier?

Ik heb geen hoge pet op van de stimulerende werking van de overheid. Ze kunnen dit beter overlaten aan het bedrijfsleven en zelf een goed voorbeeld geven. Maar de overheid komt van ver wat dat betreft, als er ergens een klassieke inrichting van werk is dan is het de overheid wel.

Hoe ziet u Het Nieuwe Werken over 10 jaar?

Ik kan de wereld over 5 jaar niet voorspellen, dus zeker niet 10 jaar vooruitkijken. Het is een onontkoombare ontwikkeling die zich doorzet. Hoe dat eindigt? Ik heb geen idee. Wellicht komen er andere ontwikkelingen die dit proces versnelt of juist vervangt.

Hoe ziet u de toekomst van sociale media? Welke trends ziet u?

Sociale media wordt een gemeen goed. Hopelijk komen er wel minder mensen die zich opwerpen als specialist en die zogenaamd weten hoe het allemaal werkt. Sociale media kan leiden tot meer verbondenheid, relevantie en openheid. Aan de andere kant moeten we wel oppassen dat we niet minder sociaal gaan worden door sociale media. Het gemiddelde contact is al redelijk oppervlakkig en dit kan door sociale media oppervlakkiger worden.

8.1.5 Han Mesters

Han Mesters is werkzaam als sectorbankier bij de ABN AMRO. Vroeger paste de cultuur van de ABN AMRO niet echt bij Han, het was een grote formele en hiërarchische organisatie. Tegenwoordig merkt hij verandering, de bank komt dichterbij de mensen staan en dat is een cultuur die wel bij Han past. Bij ABN AMRO zijn de productentak en de kennistak te onderscheiden, Han werkt bij de kennistak. Over zijn rol als sectorbankier vertelt Han het volgende: *'Mijn rol is om de strategische dialoog aan te gaan met ondernemers over onderwerpen als human capital, sociale media, trends en scenario's. Dat doe ik al 3,5 jaar en het bevalt me goed. Wat ik vooral leuk vind is dat ik alle drie de segmenten bedien: de grote beursgenoteerde bedrijven, het middensegment en het midden- en kleinbedrijf. Zo kan ik schakelen tussen segmenten en zie ik opvallende zaken. Zo is er bij de grote bedrijven een gebrek aan innovatie en een gebrek aan durf. Hippe onderwerpen worden vooral besproken bij het midden- en kleinbedrijf, die gaan het gewoon doen! De sector waar ik werkzaam ben, zakelijke dienstverlening, is erg groot. Daarom heb ik human capital als verbindend thema gekozen. Over dit onderwerp schrijf ik rapporten en organiseer ik seminars.'*

Het interview met Han Mesters vond plaats op 6 april 2011 in Starbucks op Leiden Centraal station.

Wat verstaat u onder Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken staat voor 'anyplace, anytime, anywhere'. Werken kan plaatsvinden tijd- en locatieonafhankelijk. Dat betekent dat er op output afgerekend moet worden en niet meer op aanwezigheid. Alhoewel de technologische mogelijkheden om te werken waar je wilt en wanneer er ruimschoots zijn, moet nu de cultuur verandert worden. De reden dat dit een stuk moeilijker is ligt aan de managers. Die hebben vaak pas rust als ze de medewerkers zien. Ook is de sociale functie van werk af en toe belemmerend, voornamelijk voor de Babyboom generatie. Er wordt nog wel eens scheef naar je gekeken als om 2 uur 's middags op een werkdag je auto voor de deur staat, de buurman denkt dan vast dat je werkloos bent.

Wat is uw visie op sociale media? En gebruikt u het zelf?

Ik zie sociale media niet als ondersteuning van bestaande processen (communiceren met klanten), maar meer dat Sociale media de nieuwe infrastructuur wordt. We gaan naar een virtuele omgeving toe, de traditionele gebouwen worden een stuk minder belangrijk. Binnenkort spreken we niet meer over een multinational maar over een multivirtual company. Als ik het nog verder doortrek dan zou je kunnen zeggen dat de jongste generatie sociale media gaat gebruiken voor het kiezen van hun vriendenkring en voor het kiezen van werk. Het wordt daarom als werkgever belangrijk om te laten zien dat je interessant bent om voor te werken. Nu zijn er programma's die het ranken van ZZP'ers mogelijk maakt, binnenkort zal er ook zo'n soort programma komen voor het ranken van werkgevers. Zo kan iedereen zien of bijvoorbeeld ABN AMRO een leuk bedrijf is om voor te werken aan de hand van ervaringen diegene die je voorgingen.

Wat zie u als grootste obstakel voor de invoering van Het Nieuwe Werken?

Absoluut het management. Het heeft niets met technologie of de fysieke omgeving te maken. Management heeft de drang om te controleren en kunnen moeilijk zaken loslaten. In de afgelopen jaren zijn de verkeerde managementprofielen komen bovendrijven, en dat kun je niet 1-2-3 terugdraaien. Veel managers doen zich wel voor alsof ze erg geïnteresseerd zijn in de mensen maar zijn vaker bezig met geld, macht en prestige.

Wat is volgens u het grootste voordeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerker als de organisatie)?

Je faciliteert je medewerkers velen malen beter. Daarnaast heb je de mogelijkheid om mensen efficiënter in te zetten. Door op output te sturen krijgen de medewerkers meer commitment, een gevolg daarvan is dat mensen zelfs meer gaan werken. Bedrijven worden op een andere manier ingericht waardoor personeelskosten en gebouwkosten omlaag kunnen. Veel organisaties gaan met de invoer van Het

Nieuwe Werken ook gebruik maken van ZZP'ers. Deze huur je in op projectbasis en werken naadloos samen met mensen van binnen. Het is belangrijk om een flexibele schil te hebben, je moet als bedrijf te allen tijde weten waar de specialisten zijn die je nodig hebt.

Wat is volgens u het grootste nadeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerkers als de organisatie)?

Voor mij is het grootste nadeel de problematiek rondom kennisdeling. Veel onderzoeken hebben als resultaat dat kennis delen het beste functioneert als dit face-to-face gebeurt, zeker voor mijn generatie. Als blijkt dat Generatie Einstein (in mijn optiek tot 22 jaar) in staat is om kennis te delen buiten de face-to-face setting, heb je eigenlijk alleen nog maar een sociale reden om naar kantoor te gaan.

Wat vindt u van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot deze manier van werken en gaat dat op de goede manier?

Je ziet veel goede voorbeelden maar ook een aantal slechte voorbeelden. Een goed voorbeeld is Microsoft. Zij zijn begonnen met experimenteren, zijn er al lang mee bezig en blijven het concept ook continu bijstellen. Aan de andere kant zie je bedrijven waar de invoering niet goed is gegaan en die nu problemen tegenkomen. Het zijn in die bedrijven vooral de managers die veranderingen tegenhouden, het budget is vaak te klein en de regels voor het communiceren via sociale media zijn onnodig streng. Bedrijven vertrouwen hun medewerkers simpelweg niet als ze daar te strenge regels voor opstellen.

Ziet u de groei van het aantal ZZP'ers (die bij verschillende opdrachtgevers aan de slag willen) ook bij de ABN AMRO?

Jazeker. Wel is er sprake van een tegenstelling: op dit moment vragen wij enkel specialisten voor projecten die ingeschreven staan bij een bureau (zoals Yacht). Dit doen wij nu in het kader van de continuïteit. Uiteindelijk houd je het echter niet tegen om ook ZZP'ers in te huren die niet zijn aangesloten bij een bureau, omdat deze groep steeds groter wordt. Je kunt eigenlijk tegenwoordig niet meer op ZZP'ers heen.

Hoe ziet u de link tussen sociale media en de toename in populariteit van Het Nieuwe Werken?

Er ontstaan al virtuele bedrijven die opdrachten aannemen via LinkedIn, het werk verdelen via LinkedIn en het geld verdelen binnen LinkedIn. Er zijn een aantal voorbeelden dat Social media gebruikt wordt als instrument voor Het Nieuwe Werken. In het verleden kon werk alleen worden georganiseerd in een hiërarchische setting.

Voor welke doelen zet ABN AMRO sociale media in?

ABN AMRO heeft een webcare team. Dit team volgt wat er op internet (Twitter, Facebook etc.) over de bank wordt gezegd. Als dit de verkeerde kant opgaat dan reageert het webcare team. Voor een grote organisatie zijn we behoorlijk hip maar we zijn nog niet zover als KLM. Deze organisatie zetten sociale media op een hele geavanceerde en klantgerichte manier in.

Hoe kunnen organisaties Het Nieuwe Werken en sociale media inzetten voor het behoud van huidig personeel en het aantrekken van jong talent?

Ik denk dat het voor de oudere generaties niet veel uitmaakt, maar wel voor de jongere generaties. Deze generatie verwacht dat de sociale media mogen gebruiken en dat ze overal kunnen werken waar ze willen. Het gaat van hype naar hygiëne, nu is het nog een hype maar over een tijdje is het standaard.

Ziet u Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel in tijden van een krimpende beroepsbevolking? Waarom wel / niet?

Je krijgt binnenkort een war for talent. Het Nieuwe Werken kan worden ingezet als instrument om je als bedrijf te onderscheiden.

Denkt u dat bedrijven die goed vindbaar zijn op social media platforms de voorkeur genieten voor jong talent om daar aan de slag te gaan?

Zeker, mensen kijken alleen nog maar voor banen op sociale media en nauwelijks meer

Ja! Mensen kijken alleen nog maar voor banen op sociale media en nauwelijks meer op papieren media.

Vindt u dat de mogelijkheid om te werken op flexibele werktijden een arbeidsvoorwaarde dient te zijn?

Ik vind van wel, je kunt er niet meer omheen.

Vindt u dat de overheid meer moet doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren? Zo ja, op welke manier?

Ja, de overheid zal sowieso meer moeten gaan concurreren om mensen te binden en boeien. Dus moeten ze zelf ook gaan nadenken over de invoering van Het Nieuwe Werken. De overheid is al vergrijsd en nieuw talent loopt niet warm om bij de overheid te gaan werken.

Hoe ziet u Het Nieuwe Werken over 10 jaar?

Dan is het veel meer geaccepteerd. Dan zijn de files kleiner, het aantal bedrijfsgebouwen uitgedund en zijn een aantal gebouwen 24/7 open waar iedereen kan werken in een moderne omgeving. Oude gebouwen gaan tegen de grond of krijgen een andere invulling (zoals woonruimte). Er zijn door Het Nieuwe Werken minder werkplekken nodig.

Hoe ziet u de toekomst van sociale media? Welke trends ziet u?

sociale media wordt de nieuwe infrastructuur van werken. Er zal steeds meer op projectbasis worden gewerkt met ZZP'ers die via sociale media gevonden worden. Interne en externe specialisten gaan zo met elkaar samenwerken. Ook denk ik dat er een verandering gaat plaatsvinden in het personeelsbestand. Op ten duur is er sprake van een flexibele kern en een vaste schil.

8.1.6 Davied van Berlo

Van oorsprong is Davied van Berlo historicus, hij is in 1996 afgestudeerd. In die tijd was ook het internet in opkomst. Na zijn studie is Davied begonnen bij Kluwer. Vervolgens vervolgde hij zijn loopbaan bij het Ministerie van Landbouw. Daar was hij verantwoordelijk voor de bibliotheek, het intranet, de online tijdschriften en het internet. Ook de communicatie bij de bibliotheek en de informatievoorziening viel onder zijn werkzaamheden. Tegelijkertijd heeft Davied onderzoek gedaan naar de rol van intranet binnen een organisatie. Daarbij heeft hij zich vooral beziggehouden met welke informatie organisatie online zetten en wat deze informatie betekent voor het werk. Davied pleitte al snel om discussies en artikelen op intranet te plaatsen waar ook op gereageerd kon worden waardoor de dialoog ontstaat. Na een reorganisatie binnen het ministerie heeft Davied nagedacht over hoe de informatievoorziening van een ministerie er uit dient te zien. Na dit onderzoek heeft hij een bijeenkomst georganiseerd met mensen van buiten. De conclusie was dat dit het begin was van een grotere ontwikkeling. Met die mensen heeft Davied een projectplan opgesteld waarin bewustzijn creëren centraal stond. Davied begon met bloggen op internet en is daarbij een netwerksite begonnen zodat mensen konden reageren op zijn artikelen. Zo is Ambtenaar 2.0 ontstaan. Op dit moment is Davied bezig met Pleio: *'We hebben recent een onderzoek gedaan in hoeverre Ambtenaar 2.0 bekend binnen de overheidswereld. We hebben 1000 mensen ondervraagd en daaruit bleek dat 46% Ambtenaar 2.0 kende, dat is indrukwekkend. Het begint normaal te worden. Vorig jaar begon ik na te denken wat ik nu wilde gaan doen, wilde ik de praktijk induiken of een boek schrijven over de fundamentele veranderingen? Toen besepte ik me dat er geen degelijk platform is om een andere manier van samenwerken binnen de overheid te realiseren. Daarom heb ik samen met mensen van de Belastingdienst Pleio opgezet. Dit is een centraal platform waar iedereen naar toe kan gaan, een onderwerp kan openen en waar iedereen kan worden uitgenodigd om te reageren.'*

Het interview met Davied van Berlo vond plaats op 30 maart 2011 in Van Engelen in Leiden

Wat verstaat u onder Het Nieuwe Werken?

Dat er nieuwe vormen van samenwerken ontstaan in de vorm van online platformen. Het is de mogelijkheid om anders te werken, anders te organiseren en anders in te richten. Het betekent wijzigingen voor je arbeidsvoorwaarden, het betekent dat er andere werkplekken moeten komen en dat medewerkers andere voorzieningen nodig hebben. Organisaties moeten goed regelen dat mensen elkaar wel blijven ontmoeten, dit geldt specifiek voor de mensen waarmee je samenwerkt. Bijvoorbeeld met een vast lunchmoment per week, zo zie je elkaar regelmatig en weet je wat er speelt. Ik hanteer de volgende definitie: 'Een beweging om organisaties flexibeler en mensgerichter in te richten en op die manier de productiviteit van kenniswerkers te verhogen.'

Wat is het grootste verschil tussen bedrijven en de overheid met betrekking tot Het Nieuwe Werken?

In elke organisatie zijn er allerlei verschillende soorten functies, waarbij je specifiek moet kijken wat er voor die functie nodig is. Een financieel medewerker werkt anders dan een accountmanager. Er is niet specifiek een verschil te noemen. Bij de overheid heb je ministeriële en politieke verantwoordelijkheden en dat is minder bij bedrijven. Hoewel het ook bij bedrijven niet leuk is als het wangedrag van een medewerker naar buiten komt.

Wat is volgens u het grootste voordeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerker als de overheid)?

Ik denk dat de flexibiliteit, die gepaard gaat met Het Nieuwe Werken, op een aantal punten kan leiden tot verbetering van de efficiency. Er moet nog beter kennis van buiten worden benut, er moet sneller contact worden gelegd en er moet betere kennisuitwisseling plaats vinden. Zo kunnen er nog veel grotere voordelen worden behaald. Ik denk dat daardoor dichterbij je doelgroep komt, zowel intern als extern.

Wat is volgens u het grootste nadeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerkers als de overheid)?

De andere kant van de medaille is dat het losser wordt en dus onduidelijker. Het is minder vanzelfsprekend waar je bij hoort. Er zit een risico in dat het onduidelijk wordt als er niet specifiek wordt benoemd wat je rol is. Je moet elkaar niet uit het oog verliezen bij flexibel werken.

Wat vindt u van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot deze manier van werken en gaat dat op de goede manier?

Bij Het Nieuwe Werken ligt te veel de nadruk op het flexibele werken en de inrichting van gebouwen. Het gaat om een driehoek tussen het gebouwen (en de huisvesting), ICT en de organisatie. Bij gebrek aan visie, wordt er vanuit één kolom geredeneerd. Zowel de afdeling facility management en de afdeling ICT denken over Het Nieuwe Werken maar doen dit los van elkaar. En HRM blijft achter. Er gebeurt weinig vanuit HRM op dit vlak. Het Nieuwe Werken gaat vooral om de organisatie en samenwerken, ICT en facility management is randvoorwaardelijk. Maar het is nu andersom, dit komt mede door bezuinigingen en dat er mensen uit de organisatie moesten. Bij de huidige reorganisaties wordt er vooral gekrompen...

Hoe kunnen organisaties Het Nieuwe Werken inzetten voor het behoud van huidig personeel?

Ambtenaren 2.0, de mensen die het wel door hebben, zijn innovatief en willen daar allerlei middelen voor inzetten. De minderheid heeft er wel van gehoord maar begrijpen Het Nieuwe Werken niet. Zij hebben behoefte aan een andere manier van aansturing en meer ruimte. Deze categorie voelt zich opgesloten en zouden daarom eerder de neiging hebben om weg te gaan als ze daarin niet worden voorzien door de organisatie. Maar vaak zijn het ook de mensen die al jaren bij de overheid werken en die een maatschappelijke betrokkenheid hebben bij de overheid. Dus die categorie zal minder snel weglopen. Je moet ook mee met de organisatie. De ambtenaren 2.0 zijn ook mensen die je wilt behouden: die willen veranderen, brengen de vernieuwing mee, zetten zich in, zorgen voor energie en dynamiek.

Hoe ziet u de link tussen sociale media en de toename in populariteit van Het Nieuwe Werken?

sociale media is een nieuwe term voor web 2.0. Er is niets veranderd, alleen we zijn het anders gaan noemen. Het gaat over dezelfde dingen.

Vindt u dat de mogelijkheid om te werken op flexibele werktijden een arbeidsvoorwaarde dient te zijn?

Ik ben recent bij een bijeenkomst geweest over werkgelegenheid. Er waren workshops georganiseerd die gingen over slimmer werken en iedereen had er ideeën bij. Maar uiteindelijk ging het alleen over cao's. Het Nieuwe Werken is al een project bij de rijksoverheid maar de focus ligt ook op de cao: welke belemmeringen zitten ingebakken die flexibel werken onmogelijk maakt. Die discussies kwamen aan bod. Conclusie aan het einde van de bijeenkomst was dat je het mogelijk moet maken. De belemmeringen in cao's moet je weghalen. Dingen in de cao die toen goed leken, moet niet verplichtend zijn, anders kunnen mensen er geen eigen initiatieven in nemen en ontstaan er geen nieuwe innovaties.

Vindt u dat de overheid meer moet doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren? Zo ja, op welke manier?

Ja, er moet eigenlijk een programma komen met subsidies. De overheid moet belemmeringen wegnemen. Helaas zijn er genoeg voorbeelden van stimuleringsmaatregelen en subsidies, waar niks uitkwam. Er was een potje opgezet en later bleek dit te zijn weggevloeid zonder echte resultaten. Er moeten overheidsoverkoepelende zaken worden georganiseerd. Er moet een database komen met de kennis en expertise van de overheidsmedewerkers. Zo is het makkelijker om iemand te vinden waarvan die specifieke kennis nodig is bij een project. Nu is dit nog ondenkbaar, omdat de mensen elkaar niet kunnen vinden.

Hoe ziet u Het Nieuwe Werken over 10 jaar?

Het heet niet meer Het Nieuwe Werken. Ik denk dat er dan sowieso een andere generatie rondloopt, en dat betekent ook een andere manier van werken. Als je kijkt naar de samenleving en hoeveel initiatieven er in de samenleving zijn zal dit alleen maar groeien, dit regelen ze via de overheid of zelf. Er moet beter worden nagedacht over de samenwerking tussen de overheid en de samenleving. Over 10 jaar moet er iets anders zijn, anders is er een te grote kloof. Ik verwacht dat Pleio een succes wordt, dat dit het platform is wat gaat verbinden. Flexibilisering bij de overheid blijft ook een aandachtspunt, hoe kunnen bijvoorbeeld de gemeente en de provincie kennis en mensen uitwisselen. Ook moeten daardoor de kantoren anders ingericht worden, het moet een plek waar mensen kunnen inloggen met pasjes (ook van andere gemeenten). De ontwikkelingen zijn allemaal al in gang gezet maar moeten nu worden doorgetrokken. Maar de grootste uitdaging is het generatie aspect, hoe behoud je de kennis van de mensen die weggaan.

8.1.7 Peter van der Vlis

Peter van der Vlis is sinds 2007 werkzaam als partner bij Boer & Croon NeXstrategy. Binnen deze tak is Peter bezig met het vraagstuk hoe medewerkers van klanten zich verbonden kunnen voelen met de organisatie en hoe je als organisatie ervoor kunt zorgen dat medewerkers optimaal gemotiveerd, geïnspireerd en optimaal gefaciliteerd worden. De afgelopen drie jaar is Peter hiermee bezig en kon dat onderwerp goed uitwerken omdat Het Nieuwe Werken in populariteit steeg en dat steeds meer organisaties deze manier van werken ging invoeren. Het concept van de verbonden medewerker is een onderwerp waar Peter zeer geïnteresseerd in is: *"Ik heb grote interesse in de verbonden medewerker. Wat mij mateloos fascineert en steeds meer deel uitmaakt van mijn werkzaamheden is hoe dingen werken in organisaties en hoe je als organisatie zaken voor elkaar krijgt. Voor mij heeft dat veel te maken met het feit of mensen echt gemotiveerd zijn om het werk te doen, of ze zich thuis voelen in de organisatie, of ze worden geprikkeld en worden uitgedaagd, of ze de ruimte krijgen om lekker te werken en wat de waarde is die de medewerker toevoegt binnen de organisatie. Bij veel organisaties zie ik dat dit nog helemaal omgekeerd is; dat mensen werken uit een 'command and control' structuur, naar mijn idee is dit echt passé. Die werkstijl is*

van vroeger, zoals in de fabrieken werd gewerkt. Met de komende generatie medewerkers kan dat gewoon niet meer."

Het interview met Peter van der Vlis vond plaats op 17 januari 2011 in het kantoor van Boer&Croon in Amsterdam.

Wat is volgens u het grootste voordeel van Het Nieuwe Werken (medewerker/organisatie)?

Het grootste voordeel is dat je mensen weer zelf laat nadenken. Met andere woorden dat je mensen weer echt prikkelt om mee te doen, om mee te deken en om medeverantwoordelijkheid te nemen. Om uit te zoeken uit welke taken de werkzaamheden bestaan en wat daarvoor de optimale werkplek is. In organisaties zie je veel ingesleten gedrag, mensen functioneren op de automatische piloot. Je moet juist die mensen van die automatische piloot afhaken. Het grote voordeel van Het Nieuwe Werken is dat alles een keer flink wordt opgeschut. Mensen worden weer zelf verantwoordelijk. Dat begint met de banale zaken: waar werk ik de komende uren, werk ik langer door of begin ik eerder en waarom doe ik dit werk. Dat mensen hier weer over na gaan denken is goed voor bedrijven. Mensen hebben vaak goede ideeën en zo komen die ideeën meer naar boven. Uiteindelijk streef je als bedrijf naar glorie en winst, over het algemeen zijn dat de doelstellingen. Om dat te realiseren heb je tevreden & loyale klanten nodig en om die te krijgen moet je medewerkers hebben die optimaal hun best doen voor die klant, die er zin in hebben, gemotiveerd zijn en geïnspireerd zijn. Om dat te creëren heb je een goede interne organisatie nodig die het allerbeste uit mensen haalt. Als je klantverwachtingen wilt overtreffen heb je geïnspireerde medewerkers nodig. Het Nieuwe Werken draagt daar aan bij.

Wat is volgens u het grootste nadeel van Het Nieuwe Werken?

Er bestaat het risico dat de sociale cohesie vermindert. Ik denk dat mensen in hun hart groepsdieren zijn. We werken vooral omdat we het leuk vinden om contact te hebben met anderen. Ik heb een positieve kijk daarop; ik denk dat iedereen een betekenis wilt hebben qua inhoud van werk. Iets doen wat zinvol is en waar je aandacht en erkenning voor terug krijgt. En dat doe je samen. Dus als een nieuwe manier van werken er toe leidt dat mensen minder contact met elkaar hebben, zie ik dat echt als een nadeel. Je moet heel behoedzaam zijn met de mate waarin je thuiswerk stimuleert. Je moet behoedzaam zijn in de manier hoe je denkt over open kantoorinrichtingen. Jonge mensen zijn daar wellicht flexibeler in maar de oudere generaties moeten deze werkwijze ook adopteren. Dat is ook meteen een grote uitdaging in het generatieconflict, hoe laat je de jonge generatie goed samenwerken met oudere generaties. Dat is ook actueel, er is veel vergrijzing in organisaties. Als je tegen de oudere generaties zegt 'zoek maar uit waar je gaat werken' dan worden deze mensen daar niet gelukkiger en productiever van.

Wat vindt u van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot deze manier van werken en gaat dat op de goede manier?

Ik vind het goed dat iedereen er over nadent en ik vind het ook positief dat mensen de kans aangrijpen om onderdelen van Het Nieuwe Werken toe te passen, bijvoorbeeld als de organisatie gaat verhuizen. Er wordt goed nagedacht bij een verhuizing: wat doen we in dat pand en wat is de functie van dat pand? Dan gaat het er niet alleen om dat het er mooi uitziet maar ook hoe organisatie het zo kunnen inrichten en indelen dat er optimale samenwerking kan ontstaan. Aan de andere kant denk ik dat bedrijven onderschatten hoe belangrijk sociale cohesie is en hoeveel begeleiding mensen nodig hebben om zich de nieuwe werkomgeving eigen te maken. Daarnaast hoeveel het vraagt van de manier van leiderschap, hoe anders de manier van sturen is bij Het Nieuwe Werken. De facilitaire kant en ICT-technisch hebben we het langzaam wel door maar de mentale kant, de begeleiding, blijft een aandachtspunt. Ik vind dat bedrijven daar ook te weinig in investeren.

Waar ziet u verbeterpunten? Waar zullen we met z'n allen de aandacht meer op moeten vestigen?

De case moet beter worden gemaakt, waarom de organisatie dit doet. En dan bedoel ik niet de business case want dat heeft niet zoveel zin. Je kunt er eindeloos over doen en aan blijven rekenen maar volgens

mij kun je er gewoon geld mee besparen. Daar moet je ook in geloven want aantonen blijft lastig in dit nog te onvolwassen vakgebied. Mensen die daar heel veel op focussen hebben eigenlijk een andere zorg. Het gaat uiteindelijk om het verhaal. Hoe gaat de organisatie aan de medewerkers uitleggen waarom Het Nieuwe Werken een goed idee is. Wat wil de organisatie er mee bereiken? Dat is voor iedere organisatie anders. Ik zie te weinig organisatie die het verhaal vertellen. Dat komt mede door de afdeling interne communicatie. Dit is doorgaans niet een hele sterke afdeling, het talent zit daar niet want die zitten bij grote reclamebureaus. Ik zie zelden een heel goed en mooi verhaal ontstaan in een organisatie, terwijl je daar veel mee kan bereiken.

Een tweede verbeterpunt is dat mensen moet snappen dat het invoeren van Het Nieuwe Werken geld kost. Organisaties willen het dan gaan invoeren maar ze geven de afdelingen geen budget, of afdelingen moeten zelf budget vrijmaken. Dan is er geen sprake van ondersteuning. Dat is eigenlijk belachelijk. Of je doet het goed of je doet het niet.

Een derde verbeterpunt is de mentale begeleiding; het nadenken over cultuurverandering, het investeren in bewustwording dat ander leiderschap noodzakelijk is; welke ondersteuning HR daarin kan bieden, hoe het in de top wordt gedragen. Het verhaal, de middelen vrijmaken en die mentale begeleiding zijn voor mij echt de drie aspecten die beter kunnen.

Hoe kunnen organisatie Het Nieuwe Werken inzetten voor het behoud van huidig personeel?

Waar het om gaat is dat een organisatie een manier van werken omarmt die bij de organisatie past, Hét Nieuwe Werken bestaat niet. Vanuit die logica probeer je als organisatie je mensen optimaal te faciliteren. Als jij dit beter kan dan de concurrent zullen mensen het prettiger vinden om bij jou te werken. Dat verschilt wel per deel van de werknemerspopulatie. Diegene die het beste inspeelt op de verschillende behoeftes van de verschillende generaties heeft uiteindelijk de winnende formule. Het is leuk om een sexy kantoorinrichting te bedenken met een innovatieve koffiebar maar ik denk dat de gemiddelde 50-jarige boekhouder daar niet op zit te wachten. Maar als je (zeker met de naderende vergrijzing) ook andere arbeidsvoorwaarden kan creëren en als je voor oudere mensen het mogelijk maakt om minder te werken maar tegelijkertijd betekenisvol bezig te zijn, dan kan je mensen wel langer vasthouden. Anders zouden deze mensen wellicht ophouden met werken. Veel werknemers zoeken het ook wel in de middelen die uitgereikt worden of in de vrijheid die ze krijgen maar vaak zoeken potentiële medewerkers sneller naar doorgroeimogelijkheden. Als Het Nieuwe Werken daaraan bijdraagt, dan kan de concurrentiepositie helpen. Ik denk dat Het Nieuwe Werken uiteindelijk zal verdwijnen, dan is het gewoon werken. Dan wordt er zoveel mogelijk gebruikt gemaakt van moderne inzichten in cultuur & leiderschap, huisvesting en ICT. Diegene die op alle drie die fronten het beste meegaat in de tijd wordt een aantrekkelijke werkgever. Deze organisaties kunnen mensen gemakkelijker aantrekken en vasthouden.

Kiezen de talenten onder de afgestudeerden eerder voor een organisatie die Het Nieuwe Werken heeft ingevoerd?

Ik ben ervan overtuigd dat organisaties met een moderne uitstraling meer succes hebben op de arbeidsmarkt. Het gaat om algemene uitstraling van de organisatie, de dynamiek, het salaris en de arbeidsvoorwaarden. Het is niet zo dat je Het Nieuwe Werken gaat invoeren en dat iedereen dan op je organisatie afkomt. Als het product, het merk of de dienstverlening niet 'gaaf' is, dan kun je nog zo'n leuke inrichting hebben of lekkere koffie schenken maar dan komen de mensen niet bij je werken. Ik denk dat Het Nieuwe Werken een soort hygiëne factor wordt, die trend heet ook wel consumerization (wat je als consument ervaart wil je ook op je werk ervaren). Als je een online aankoop doet of een vraag stelt aan een helpdesk van een online winkel heb je binnen een seconde een keurige bevestiging terug. Op je werk wil je dit ook als je de helpdesk mailt. Thuis heb je snelle computers en goede internetverbindingen, op je werk wil je dit ook. Thuis kun je een eigen telefoon kiezen, op je werk wil je dit ook. Het kan niet zo zijn dat als je naar je werk gaat, dat je dan weer in de steentijd terugkeert qua technologie. En dat is in veel organisatie nog wel aan de orde. Het verwachtingspatroon van mensen neemt toe, je moet daar ook als organisatie aan voldoen. Boer & Croon denkt daar ook over na; hoe kunnen we een ICT infrastructuur maken waarbij het niet uitmaakt welke telefoon of laptop je gebruikt. Geef medewerkers een budget en

laat ze zelf de spullen uitzoeken waar zij het beste mee kunnen werken. Dat zouden heel veel jonge mensen erg prettig vinden.

Hoe ziet u de link tussen generatie Einstein en Het Nieuwe Werken?

Ik zie het als één van de triggers voor de populariteit van Het Nieuwe Werken. Maar de grootste trigger is technologie, namelijk dat je draadloos kan werken. Dat je thuis of ergens anders op afstand kan werken. Die technologie is de laatste drie jaar echt standaard technologie geworden, het doet het ook gewoon allemaal. De technologie is stabiel en toegankelijk geworden. Daarnaast zijn er andere trends: je hebt nieuwe generaties maar je hebt ook krapte op de arbeidsmarkt. Er is schaarste aan talent. Diegene die talent het meeste biedt, en niet alleen qua salaris, maar juist ook qua secundaire arbeidsvoorwaarden die wint. We hebben mobiliteitsproblemen, dat is ook een grote trigger in Nederland. Dat we met z'n allen in die eindeloze files staan. Je kunt je tijd beter besteden, werkgevers beseffen dit ook. Organisaties moeten medewerkers de vrijheid geven om later te komen en later we te gaan, zo wordt een productiviteitsslag gemaakt.

Ziet u Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel in tijden van een krimpende beroepsbevolking? Waarom wel / niet?

Ik denk dat het geen concurrentiemiddel blijft maar dat het gewoon een hygiëne factor wordt. Het Nieuwe Werken is uiteindelijk niet de onderscheidende factor, op den duur heeft iedereen het. Ik denk dat mensen steeds mobieler gaan werken en dat ze steeds meer werk vanuit huis kunnen doen. Dat is heel makkelijk kopieerbaar in zekere zin. Nu is dat best nog lastig want het is redelijk ingewikkeld maar over een paar jaar weten we heel goed hoe dat allemaal moet. Daar zal het 'm dan niet meer in zitten. Ik geloof niet dat het een concurrentiemiddel blijft, het is het nu wel voor bedrijven die voorlopen. Voor bijvoorbeeld Microsoft en Rabobank helpt het echt. Voor ICT-bedrijven is het een manier om te laten zien wat ze in huis hebben. Voor Boer & Croon is het echt een manier om een uitnodigende werkomgeving te creëren waar klanten en medewerkers graag zijn.

8.1.8 Max Janssen

Max Janssen heeft HTS gestudeerd in Utrecht. Hij is zijn carrière begonnen als programmeur maar als snel doorgegroeid naar systeembeheerder. Max heeft vervolgens een zijstap gemaakt naar een meer marketing gerelateerde baan. Daarna heeft hij zich bezig gehouden met online documentmanagementsystemen bij ATOS Origin en is daardoor met web2.o in contact gekomen. Dit vond hij een interessante ontwikkeling. Voor Ambtenaar 2.0 geeft hij sinds twee jaar workshops over web2.o en Het Nieuwe Werken. Voor hem is het een andere manier van denken en een andere manier van omgaan met informatie. Naast zijn werk voor ATOS Origin werkt Max bij de Haagse Hogeschool als docent bij de minor Werken2.0. Over deze functie vertelt Max het volgende: *'Samen met mijn collega Jan Krans hebben we in samenwerking met de Haagse Hogeschool gekeken hoe het bedrijfsleven meer actief kan zijn binnen de opleiding. Afgelopen schooljaar hebben voor de derde keer de minor Werken2.0 georganiseerd. Het eerste jaar deden we dit pro deo, ook om te ervaren hoe het is om voor een lokaal met studenten te staan. Het is goed bevallen en daarna zijn we ingehuurd door de Haagse Hogeschool. Het eerste jaar hadden we een stuk of 15 studenten maar dit schooljaar waren er al 75 aanmeldingen! Ik vind het grappig om te zien dat iedereen denkt dat de jeugd zo digitaal is maar dat toch slechts een klein gedeelte bij aanvang van de minor al gebruik maakt van Twitter. Meestal is dit aantal flink gegroeid als de minor wordt afgesloten.'*

Het interview met Max Janssen vond plaats op 19 april 2011 in Il Pozzo in Utrecht

Wat is Web2.o?

Web 2.0 is voor mij user-generated content. Wij zijn gaan bepalen wat de inhoud van het internet is. Waar vroeger bedrijven een stukje internet in handen hadden en lieten zien wat ze deden, via een digitaal uithangbord, zie je nu dat de etalage is veranderd. Het is niet meer zo dat je iets leest over een bedrijf en dat de gegevens eronder staan, nu kun je reageren op die artikelen en berichten. Ik ben op dit moment

bezig om voor mijn schoonvader een boekje te maken (hij schrijft columns in een krant), nu doe ik onderzoek naar hoe dat in zijn werk gaat en hoeveel dat kost. Via Google kan ik bedrijven bekijken, ratings lezen en vergelijkingen maken. De gebruikers bepalen wat er op internet staat, YouTube is daar een goed voorbeeld van en je kunt er ook materiaal beoordelen. Die beoordeling wordt ook steeds belangrijker. Google is ook bezig met die beoordeling. Op dit moment bepaalt Google de volgorde van pagina's die het meeste worden bekeken. Omdat sociale media zo sterk groeit wordt het nu gekeken hoe de gebruikers meer betrokken kunnen worden door het beoordelen van de beste pagina's bij de zoekopdracht.

Wat is uw visie op sociale media? En gebruikt u het zelf?

Ik vind sociale media een nieuwe manier van communiceren sinds e-mail aan het uitsterven is. De directeur van ATOS zegt dat er binnen drie jaar geen e-mail verkeer meer is maar dat communiceren via sociale media zal gaan. Via e-mail gebeurt teveel terwijl het alleen bedoelt is om informatie te versturen. Het is feitelijk elektronische post maar het is een samenwerkingsplatform geworden. sociale media is directere communicatie. Met sociale media heb je de mogelijkheid, ook al kun je niet (fysiek) bij iemand komen, om direct contact met iemand op te nemen. De mobiele technologie maakt het steeds makkelijker om online te zijn. De kentering in mobiele media, gaat ervoor zorgen dat sociale media krachtiger gaat worden, mensen zijn hierdoor makkelijker te bereiken. Ik maak zelf gebruik van sociale media. Voornamelijk platforms als LinkedIn, Hyves, Facebook en Twitter. LinkedIn is voor mij een belangrijke informatiebron. Al mijn contacten staat hierin, ik kan mensen volgen, extra informatie over mensen opslaan, mensen taggen die ik moet bellen en telefoonnotities opslaan. Het is eigenlijk een telefoonboek geworden.

Wat verstaat u onder Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken is de grootste uitdaging waar organisaties momenteel voor staan. Medewerkers zijn er op den duur klaar voor. De organisatie en het management zullen daar de grootste moeite mee hebben want een nieuwe manier van aansturen is moeilijk. Momenteel geef ik workshops bij een gemeente, ze over twee maanden naar een nieuw kantoor en daar wordt ook Het Nieuwe Werken ingevoerd. Maar nu staat Het Nieuwe Werken bij deze gemeente alles voor kosten besparen en met minder mensen naar het nieuwe kantoor. Het Nieuwe Werken moet juist gebaseerd zijn op drie pijlers: facilitair (10% van Het Nieuwe Werken), ICT (10% van Het Nieuwe Werken) en de verandering van de cultuur (80%). De laatste pijler is echt de belangrijkste, daarmee staat of valt de invoering. Het management moet niet meer aansturen op aanwezigheid maar kijken de productiviteitsslag die mensen maken als thuiswerken mogelijk wordt. Het management moet mensen vrijheid en vertrouwen geven en goede afspraken maken.

Wat zie u als grootste obstakel voor de invoering van Het Nieuwe Werken?

De cultuurverandering en het feit dat ook het management moet veranderen. Om dit op te lossen moeten organisaties en overheidsinstellingen het voorbeeld nemen van organisaties waar het goed werkt. Binnenkort is er in Doorn een bijeenkomst waar de Gemeente Heemstede een presentatie houdt over hoe zij Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd. Dit hebben ze goed gedaan want ze zijn verkozen tot digitale gemeente van het jaar. Zij kunnen vertellen waarom het bij hun goed is gelukt.

Wat is volgens u het grootste voordeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerker als de organisatie)?

Het voordeel is dat je mensen langer binnen kunt houden, je maakt ze enthousiaster. Voor medewerkers betekent Het Nieuwe Werken meer flexibiliteit omdat je privé en werk beter kunt combineren. Tegelijkertijd moet het management wel goed in de gaten houden of die balans bij medewerkers ook echt goed loopt want uit onderzoek is gebleken dat als mensen de mogelijkheid krijgen om thuis te werken dat ze dan meer gaan werken.

Wat is volgens u het grootste nadeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel de medewerker als de organisatie)?

Het Nieuwe Werken werkt niet voor iedereen. Er kan een discrepantie ontstaan tussen verschillende functies, waardoor wrijving ontstaat binnen de organisatie. Secretaresses moeten bijvoorbeeld altijd aanwezig zijn terwijl een collega wel thuis kan werken. Ook het niet neer kunnen leggen van werk kan een nadeel zijn. Vereenzaming kan ontstaan. Ook teveel werken via sociale media kan er voor zorgen dat je minder hechte contacten hebt. Virtuele vrienden en fysieke vrienden komen steeds dichterbij elkaar te liggen in de komende generatie. Daardoor vervaagt wellicht de realiteit van echte contacten. sociale media is een verrijking als je het goed inzet en er niet in doorslaat. Als je erin doorslaat, dan betekent het een verarming van je fysieke sociale leven.

Wat vindt u van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot deze manier van werken en gaat dat op de goede manier?

Een gemeente waar ik momenteel voor werk is hiervan een mooi voorbeeld. Zij zien Het Nieuwe Werken als een middel waarmee geld kan worden bespaard. Maar dat is niet het enige. Door Het Nieuwe Werken komt ook het milieu ten goede omdat er minder CO₂ wordt uitgestoten en er is minder energieverbruik omdat er minder kantoorruimte wordt gebruikt. Ook reiskosten, stookkosten en huurkosten kunnen omlaag. Maar dat ziet deze gemeente als het grootste voordeel, de kostenreductie. Daarbij zien ze niet dat ze in het allerbelangrijkste (het mentale gedeelte) moeten investeren, ook al levert dit niet direct geld op. Daardoor gaat het vaak mis. Als mensen er niet goed mee omgaan werkt het niet.

Ziet u een link tussen sociale media en de toename in populariteit van Het Nieuwe Werken?

Ja. Vroeger had je thuis een computer maar op werk een betere en snellere computer. Tegenwoordig is dit omgekeerd. Thuis heb je nu een snelle verbinding en op werk een trage en oude computer. De spullen die je thuis hebt staan zijn beter. De acceptatie begint eerst thuis en dan dringt het op werk door. Bedrijven lopen achter met wat er bij de mensen thuis gebeurt. sociale media neemt een enorme vlucht. In één maand tijd had ongeveer 80% van de mensen met een internetverbinding een Hyves account. sociale media wordt voor de mensen heel gewoon, het is bijna raar als je er geen gebruik van maakt. Als het geaccepteerd is door de meerderheid, dan pas gaan de organisaties het invoeren. Ze lopen nu achteraan in plaats van voorop zoals vroeger.

Met welke doelen zet Atos Origin sociale media in?

Momenteel zijn we hier heel erg mee bezig. Atos Origin is altijd georganiseerd geweest in kennisbanken, mensen waren georganiseerd rondom een bepaalde kennisstructuur (programmeurs, SharePoint programmeurs, IBM specialisten, Microsoft specialisten). Deze mensen zaten in heel Nederland en vonden elkaar via bijeenkomsten om kennis uit te wisselen. Nu is er recent een reorganisatie geweest dat er voor heeft gezorgd dat die kennisbanken zijn verdwenen en dat nu alles per regio is verdeeld. Dat zitten wel al die specialisten door elkaar heen en daarom moest er een andere manier komen om kennis uit te wisselen. sociale media is hier uitermate geschikt voor. We zijn nu aan het kijken wat daar de beste manier voor is. We gebruiken bijvoorbeeld Live Link, dat is een discussieplatform waar je ook documenten kunt uitwisselen. Ook Wiki's en Yammer worden gebruikt.

Kunnen organisaties Het Nieuwe Werken en sociale media inzetten voor het behoud van huidige personeel?

Ja, het invoeren van Het Nieuwe Werken en het inzetten van communicatie via sociale media zorgt ervoor dat mensen loyaler zijn naar de organisatie. Doordat je als medewerker vrijheid krijgt in werk wordt er ook meer vertrouwen gegeven. Als je mensen vertrouwen geeft betekent dat echt iets voor hen, dat is ook iets wat steeds belangrijker wordt. Aan de andere kant blijft controle ook belangrijk. Je kunt mensen vrijheid geven en tegelijkertijd op de achtergrond controleren wat de productiviteit is van mensen. Dat vraagt een andere manier van aansturen.

Kunnen organisaties Het Nieuwe Werken en sociale media inzetten voor het aantrekken van jong talent?

Ja, Het Nieuwe Werken is ondertussen een voorwaarde geworden als je jong talent wilt aantrekken. Zij hebben echt vrijheid nodig omdat ze al gewend zijn aan zelfstandigheid. Vrijheid is een groter goed voor deze generatie dan voor de generatie van toen. Vroeger ging het om zoveel mogelijk verdienen maar nu gaat het om vrijheid. Dat verschil moet het management ook zien en moeten een manier vinden om met die verschillende generaties om te gaan.

Welke competenties moeten managers en medewerkers hebben om goed in de Het Nieuwe Werken cultuur te passen?

Het gaat om loslaten, vooral het management moet controle durven los te laten. Je maakt resultaatafspraken en dan moet de medewerker zelf bepalen wanneer en waar hij dat doet. Het is wel belangrijk om bij resultaatafspraken een tussentijdse evaluatie af te spreken om wel iets van controle te houden. Maar controle op aanwezigheid is echt achterhaald. De medewerkers moeten zelfsturend en zelfstandig zijn om het aan te kunnen. Zij moeten nu zelf inschatten wanneer ze moeten werken om het af te krijgen. Dat vergt zelfdiscipline.

Het gaat niet alleen om het vertrouwen van de medewerkers door de managers maar ook om het maken van afspraken. Je moet dus niet de gehele controle loslaten, maar het op een andere manier toepassen en op een andere manier mee omgaan.

Hoe wordt social media nu gebruikt en waar wordt de plank nog misgeslagen? Waar liggen onbenutte kansen?

Wat je veel ziet is dat Het Nieuwe Werken wordt ingevoerd maar dat er niet wordt gekeken hoe sociale media ingepast kan worden. sociale media is ook het online samenwerken. Er bestaan erg veel mogelijkheden maar er wordt maar een fractie van gebruikt. Dit komt vooral omdat het management niet goed inziet wat de mogelijkheden zijn.

Ziet u Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel in tijden van een krimpende beroepsbevolking? Waarom wel / niet?

Ja, Het Nieuwe Werken gaat (ook) om duurzaamheid en het is tegenwoordig aantrekkelijk om te werken voor een bedrijf dat duurzaam is. Ook betekent het kosten besparen. Je wilt als organisatie gaan besparen en dat geeft een betere basis voor een organisatie om te kunnen blijven bestaan. Een krimpende beroepsbevolking betekent dat je specifieke kennis buiten je organisatie moet halen. Daar kan de invoering van Het Nieuwe Werken ook bij helpen. Je bent flexibeler om ZZP'ers in te huren. Je haalt ze binnen maar je hoeft niet een eigen kantoor in te richten. Het is niet reëel om te denken dat de kennis in je organisatie zit, je moet de kennis die je nodig hebt binnenhalen.

Welke organisaties zetten sociale media goed in om potentiële medewerkers te bereiken?

In mijn optiek zijn dat Microsoft en Vodafone. Deze twee organisaties zijn al echt '2.0', ze zijn al digitaal. Mensen zijn al aangenomen om op een bepaalde manier aan te sturen of op die manier aangestuurd te worden. Bij andere organisaties is dit vaak nog een worsteling.

Ook TNT zet sociale media goed in maar dan op een totaal andere manier. Omdat er gedwongen ontslagen zijn gevallen geven we nu workshops om via sociale media te solliciteren. Je moet daari als organisatie pro-actief zijn.

Vindt u dat de mogelijkheid om te werken op flexibele werktijden een arbeidsvoorwaarde dient te zijn?

Ja. Je moet zelf kunnen bepalen waar en wanneer je werkt, zodat je het meest productief bent. Het kan natuurlijk niet voor alle functies dus daar moet onderscheid in worden gemaakt.

Vindt u dat de overheid meer moet doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren? Zo ja, op welke manier?

Ja, dat is heel erg belangrijk. Grote en logge organisaties, die heel moeilijk van hun koers afwijken, gaan op den duur ten onder. Dat merk je als de aanwas van sollicitanten afneemt in tijden van arbeidskrapte. De overheid moet het goede voorbeeld geven en het mogelijk maken om Het Nieuwe Werken in te voeren.

Hoe ziet u Het Nieuwe Werken over 10 jaar?

Als ik naar mezelf kijk denk ik dat Het Nieuwe Werken nog meer mobiel en nog meer geïntegreerd is in de samenleving. Ook zijn er nieuwe samenwerkingsmogelijkheden tussen bedrijven. Waar je nu samenwerkt binnen één bedrijf zal dit in de toekomst ook naar buiten gericht zijn. Een andere belangrijke trend die ik zie is dat ZZP'ers ook gaan samenwerken en niet alleen aan de slag gaan.

Hoe ziet u de toekomst van sociale media? Welke trends ziet u?

Wat ik zie gebeuren is dat sociale media voorziet in de mogelijkheid om thuis te zitten achter de computer en iemand anders te zijn dan wie je bent. De scheidingslijn tussen virtueel en fysieke contacten wordt steeds vager dus het verschil wordt moeilijker merkbaar tussen vrienden die je echt kent en vrienden die je denkt te kennen. Daarin moeten we soms een beetje oppassen. sociale media maakt aan de andere kant de wereld nog kleiner, je kunt namelijk gemakkelijk in contact blijven met iemand uit een ander deel van de wereld. In de toekomst zal nog veel meer mogelijk blijken, dit is slechts het topje van de ijsberg.

8.1.9 Interview Guido Welter

Guido Welter houdt zich bezig met innovatie in de markt van loopbaangegeleiding, employability en outplacement. Vóór zijn huidige functie als manager Innovatie bij Randstad HR Solutions is hij 6 jaar lang senior HR consultant geweest en heeft hij advies gegeven op het gebied van 'indoor' problematiek bij bedrijven, banken, overheden maar ook het midden- en kleinbedrijf. Employability ofwel duurzame inzetbaarheid van personeel is in dat kader een steeds belangrijker wordend thema voor organisaties. Dit heeft voornamelijk te maken met de vergrijzing. Guido vertelt het volgende over duurzame inzetbaarheid: *"steeds meer bedrijven hebben vragen door de naderende vergrijzing. Deze vragen gaan over de inzetbaarheid van ouderen, de problemen van ontgroening, het langer fit houden van medewerkers, mismatches voorkomen, bezuinigen, goede mensen op de juiste plekken inzetten etc. Dit gaat allemaal over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vanuit mijn opleidingsachtergrond ben ik gevraagd om te kijken hoe er vanuit de bestaande core business goede begeleiding kan ontstaan van mensen zodat ze op de goede plekken terecht komen waardoor hun talent optimaal wordt benut. Een recente dienst die wij in dat kader hebben ontwikkeld is de loopbaan check-up. Dit korte traject met online en offline componenten is voor iedereen die zich afvraagt of hij (nog) op de juiste plek zit. Met de loopbaancoach wordt gekeken naar de kwaliteiten van de persoon en in welke functie dit het beste tot zijn recht komt."*

Het interview met Guido Welter vond plaats op 5 mei 2011 in het regiokantoor van Randstad HR Solutions in Capelle a/d IJssel

Deel 1: Vergrijzing

Hoe bent u bij de vergrijzingsmonitor terecht gekomen?

Ik ben vijf jaar geleden begonnen met de vergrijzingsmonitor waarbij de initiatiefnemer een ex-directeur is die inhoudelijke expertise zocht op dat gebied. De Vergrijzingsmonitor wordt georganiseerd door Randstad in samenwerking met KPMG en Kluwer. Deze twee organisaties zagen de vergrijzing ook al vijf jaar geleden aankomen. Kluwer zit op het gebied van kennismanagement, KPMG houdt zich bezig met strategie en Randstad richt zich op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen. De vraag kwam naar boven of deze drie organisaties een netwerk wilden vormen om onderzoek te doen naar vergrijzing. Dit is

vijf jaar geleden opgestart en sindsdien hebben we jaarlijks de vergrijzingsmonitor, een online onderzoek het land ingestuurd.

Vergrijzing manifesteert zich in organisaties en overheidsinstellingen. Ze hebben allemaal verschillende problemen zoals: het weglopen van kennis, verstarring, te weinig doorstroom, mis-match, ontgroening en een groeiende vervangingsvraag. We zien dat organisaties vergrijzing wel zien aankomen, dat ze nu al problemen constateren maar dat er nog niets wordt gedaan. Daar komt ook mijn interesse voor vergrijzing vandaan.

Wat is het effect van de vergrijzing op de toekomstige arbeidsmarkt?

Vergrijzing komt doordat er anderzijds ontgroening is. Als er in Nederland, net als in Noord-Afrikaanse en Arabische landen veel aanwas van jongeren was, dan was er geen vergrijzing. Maar in Nederland zijn er meer ouderen dan jongeren. Daardoor krijgen we ook economische problemen omdat de pensioenen onbetaalbaar worden. Binnen organisaties ontstaan er andere problemen, omdat de gemiddelde leeftijd stijgt en dus veranderen de competenties. Ook de prestatievermogens veranderen gedurende je leeftijd. Dat betekent dat organisaties er rekening mee moeten houden dat ouderen andere dingen willen en zoeken in werk, en dat dit wel eens kan verschillen van jongere generaties.

Een tweede effect is dat er een schaarste komt aan hoger opgeleiden. Maar er komt ook een tekort aan lager opgeleiden, vooral in het oosten en noorden van het land. De komende vijf jaar ontwikkelt zich daar een tekort aan fabrieksarbeiders. De vergrijzing is in die delen van het land hoger en jongeren trekken naar de grote steden, want daar is het 'echte' werk. Zij willen een eigen identiteit vormen. Toch moet er een oplossing voor komen, dus bedrijven moet gaan nadenken hoe ze aan mensen gaan komen. Een oplossing is bijvoorbeeld om buitenlandse medewerkers in te zetten.

Niemand interesseert zich ervoor dat er in Limburg over 25 jaar één op de drie mensen 65+ is. De overheid moet écht rekening gaan houden met meerjarenplannen. Organisaties houden zich er al helemaal niet mee bezig, die denken op korte termijn (meestal slechts één jaar vooruit). Binnenkort kost het veel geld en moeite om aan goed opgeleide mensen te komen die ook direct kunnen doorstarten. Vanaf 2013 wordt het echt merkbaar dat er onvoldoende personeel is door de vergrijzing. Organisaties moeten zich meer bezig houden met talentmanagement, het boeien van mensen en diversiteitsmanagement.

Hoe vindt u dat de overheid momenteel met de naderende vergrijzing omgaan?

De overheid heeft nog minder besef dan organisaties, dat hebben we geconstateerd in de vergrijzingsmonitor. In de beleidsmakende sector bij de overheid hebben veel mensen het veld moeten ruimen de afgelopen jaren en nu nog steeds. Ongeveer drie tot vijf jaar terug is een verschil geconstateerd in urgentie van de vergrijzingsproblematiek bij de overheid. Maar de overheid doet zo goed als niets.

Welke sectoren krijgen het meest de maken met de vergrijzing / arbeidskrapte?

Vooral alle kennissectoren zoals ICT en techniek waar specifieke kennis zit die je niet zomaar binnen een jaar leert. Ook sectoren die qua locatie in de randgebieden liggen. In Limburg en Eindhoven is veel high-tech maar ook veel ontgroening. Ook in de Randstad is een tekort. De zorgsector wordt een supersector, in negatief opzicht. In deze sector vindt dubbele vergrijzing plaats, er is te weinig personeel maar tegelijkertijd groeit het aantal personen die zorg nodig hebben. Deze sector baart de grootste zorgen.

Wat zijn de belangrijkste lange termijn gevolgen van krapte op de arbeidsmarkt?

Het zorgkostenstelsel gaat indirect effect hebben, omdat er ofwel wordt bezuinigd of mensen meer moeten betalen, dat krijgt effect op de arbeidsmarkt omdat de sociale premies omhoog gaan. Dit jaagt de lonen op. De kosten van werkgevers gaan omhoog en zij gaan nog meer nadenken over wie ze aannemen. Het loonstelsel met 'groeischaal' betekent dat ouderen meer kosten. Ouderen aannemen tegen hetzelfde loon voor dezelfde baan als een jongere, dat geeft de werkgever meer kosten op het gebied van pensioen. En als een oudere uitvalt (wegens ziekte) is dat vaak langduriger. De leeftijddiscriminatie gaat verminderen omdat er meer ouderen zijn. Tot voor kort behoorde je tot

'oudere' als je 45+ was volgens het UWV. Nu verandert dit al in 50+, in 2015 zal dit oplopen tot 55+ en in 2020 ben je pas 'oudere' als je 60+ bent.

Op welke manier kunnen bedrijven het beste beginnen met kennisdelen?

Bedrijven moet vooral eerst intern beginnen. Afdelingen zijn afhankelijk van elkaar maar zijn met zaken bezig zonder dat ze van elkaar weten waar ze mee bezig zijn. Om verder te komen in de ontwikkeling binnen bedrijven moet meer 'interne crowdsourcing gestimuleerd' worden.

Welke oplossingen zijn er om gepensioneerde medewerkers toch in te kunnen zetten?

Er zijn enorm veel oplossingen maar de overheid moet het wel willen en de wetgeving daarom aanpassen. Ze moeten bedrijven niet bestraffen maar belonen. Ze moet het belastingstelsel herzien (vanwege bijverdienen).

Wat zijn de gevolgen van arbeidskrapte voor de arbeidsparticipatie?

Hoe meer krapte hoe meer de vraag naar participatie. Het Nieuwe Werken kan zorgen voor meer arbeidsparticipatie. Maar daarvoor moeten we wel eerst kijken naar de kinderopvang want dit functioneert niet goed. Als dit niet goed geregeld is dan werkt thuiswerken voor vaders en moeders ook niet. Pas als kinderen de leeftijd van vijf of zes jaar hebben bereikt is het mogelijk om redelijk ongestoord thuis te kunnen werken. De overheid moet hier beter naar kijken en dit beter financieren. De arbeidsmarktparticipatie gaat omhoog, als de urgentie hoog genoeg is. De randvoorwaarden moeten er zijn door te investeren en niet te bezuinigen.

Vanwege de crisis zijn een heel aantal mensen hun baan verloren, wat moet er gedaan worden om deze mensen wel te behouden voor de arbeidsmarkt?

Mensen moeten weer aan het werk vanuit zichzelf. In de crisistijd zijn er veel vroegtijdige pensioenen aangeboden. Nu wordt er nog steeds gekeken naar medewerkers boven de 60 om een regeling te treffen, om ze af te kopen. Deze medewerkers krijg je niet meer terug. Ook moet er iets met de administratieve krachten, waarvan veel hun baan zijn verloren, geregeld worden. Deze mensen zijn meestal van middelbare leeftijd (45+) en hebben voor andere soorten functies een te laag opleidingsniveau. Toch ligt daar een enorm potentieel en daarom zou bedrijven daarin moeten investeren.

Hoe groot is dat gat op de arbeidsmarkt dat zal ontstaat door de vergrijzing?

Dat is moeilijk te berekenen. Er zijn veel berekeningen en verschillende cijfers. Wat regelmatig nog niet wordt meegenomen is de toename van het aantal ZZP'ers. Dat is een verergering van het probleem want organisaties komen zo niet aan vast personeel.

Leidt arbeidskrapte tot meer arbeidsmigratie?

Zeker. Er worden mensen gehaald uit lage loonlanden, bijvoorbeeld Oost Europa. Ook in de technische sector zal dit steeds meer gebeuren. Daarbij moet de overheid gaan meewerken, ze moeten kijken naar het politiek beleid en de omgang met niet autochtonen. Het gaat zich wraken op het moment dat je als land een green card systeem wil invoeren. Migratie gaat zich verzwaren bij hoog opgeleiden. Chinese studenten die in communes wonen en niet aan werk komen, die krijg je niet meer zo gemakkelijk naar Nederland. Ze willen hier niet komen als het betekent dat ze gediscrimineerd worden en zich niet welkom voelen. Arbeidsmigratie maar ook transitie en flexibiliteit van de arbeidsmarkt hangt samen met macro (politiek maatschappelijk klimaat en wetgeving), meso (branche, sector, bedrijf) en micro factoren die van invloed zijn (individueel) en dat moet allemaal goed worden georganiseerd.

Wat moeten organisaties nú doen om minder last te krijgen van de naderende arbeidskrapte?

Organisaties moeten beginnen met het opmaken van de som en kijken naar de strategische personeelsplanning in drie tot vijf jaar, waar wil je als organisatie staan? Organisaties moeten daarbij rekening houden met groeiplannen en doelstellingen. Deze strategie heeft invloed op HR (hoeveel mensen en welke kwaliteiten moet je in huis hebben). Ze moeten kijken naar het huidige personeel en de

balans opmaken. Daaruit kunnen ze constateren of er genoeg medewerkers zijn en hoelang deze medewerkers nog mee gaan.

ZZP'ers en Het Nieuwe Werken worden genoemd als een mogelijke oplossing voor arbeidskrapte, hoe denkt u daarover?

In slechte tijden hebben medewerkers een afkoopsom ontvangen en hebben daarna de kans gewaagd om als ZZP'er aan de slag te gaan. In goede tijden is er vraag naar de kennis van de ZZP'er.

ZZP'ers zijn ex-vaste krachten die beschikbaar waren, deze groep moet je aftrekken van het totale arbeidsmarktaanbod als bedrijven zoeken naar klassieke vaste krachten. Daardoor verergeren ze de arbeidskrapte en dat neemt de laatste tijd toe. Mensen worden ZZP'er omdat ze meer autonomie en meer vrijheid willen en daarnaast willen ze minimaal hetzelfde verdienen of meer. De oplossing voor meer autonomie is zorg dragen dat de arbeidsverhoudingen beter worden en niet meer die ouderwetse hiërarchische structuur binnen bedrijven stimuleren. Het Nieuwe Werken is een uitkomst want je biedt mensen tijd- en locatieonafhankelijk werken aan, daardoor krijgen medewerkers meer vrijheid.

Daarnaast willen medewerkers afgerekend worden op resultaat. Het Nieuwe Werken is een kleine stap op de vluchtende massa te helpen, mensen langer te binden en om efficiënter te werken.

Deel 2: Het Nieuwe Werken

Wat verstaat u onder Het Nieuwe Werken?

Tijd- en locatieonafhankelijk werken. Iedereen kan op het door hem/haar gewenste moment werken. En doordat technologie nu pas zover is, voornamelijk mobiel internet, is dit technisch veel beter mogelijk dan 10 jaar geleden. Het Nieuwe werken is ook: meer sturen op resultaat, zelf verantwoordelijkheid nemen in de taken en eigen verantwoording voor de resultaten. Voor de werkgever gaat het om op afstand leidinggeven, meer op targets sturen en minder op aanwezige medewerkers. Het is een nieuwe manier van leven, werken, besturen en leidinggeven.

Wat is volgens u het grootste nadeel van Het Nieuwe Werken (voor zowel bedrijven als de overheid)?

Voor de overheid is het de kwestie rondom de privacy en de wet bescherming persoonsgegevens.. Bij zowel bedrijven als de overheid is het ook het wennen aan een andere manier leidinggeven. Daarnaast moet het vertrouwen op een nieuwe manier vorm worden gegeven binnen de organisatie. Je kijkt nu op een andere manier naar de organisatie. In het begin is de investering in Het Nieuwe Werken vrij groot maar als het goed wordt ingevoerd heeft het weinig nadelen.

Kunnen organisaties Het Nieuwe Werken inzetten voor het aantrekken van jong talent?

Op zich wel. Als je Het Nieuwe Werken niet alleen ziet als thuiswerken maar ook als 'community werken', dus op een andere manier met elkaar communiceren.

Ziet u Het Nieuwe Werken als concurrentiemiddel in tijden van een krimpende beroepsbevolking?

Waarom wel / niet?

Ja, het is een concurrentiemiddel in de arbeidsvoorwaarden.

Vindt u dat de mogelijkheid om te werken op flexibele werktijden een arbeidsvoorwaarde dient te zijn?

Ja, absoluut.

Vindt u dat de overheid meer moet doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren? Zo ja, op welke manier?

Ja, een aantal jaar geleden is het belastingvoordeel afgeschaft voor thuiswerken en is er voor bedrijven een belasting vrij deel vrijgemaakt dat ze aan medewerkers kunnen geven om de eigen werkplek in te richten. Het is maar een klein bedrag dat bedrijven mogen schenken zonder er belasting over te betalen, en dat is gewoonweg te weinig. Het belastingvrije deel moet hoger zijn en individuen moet er aanspraak

op kunnen maken. De overheid moet dus meer doen, vooral belastingtechnisch. Op het gebied van kosten rond mobiliteit, milieu en andere kosten is nog veel winst te behalen. De overheid moet hier optreden als kartrekker.

8.2 Enquête

De verwachtingen van Generatie Einstein over Het Nieuwe Werken

Dit onderzoek heeft als doel de verwachtingen van de huidige generatie afgestudeerden (of zij die binnenkort afstuderen) van ICT-opleidingen op de arbeidsmarkt inzichtelijk te maken. Het onderzoek richt zich voornamelijk op Het Nieuwe Werken.

Het Nieuwe Werken is een manier van werken waarbij ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager fungeren. Doel is vooral om kenniswerk beter, efficiënter en flexibeler in te richten. Tijd en plaats zijn daarbij van ondergeschikt belang. Dankzij allerlei nieuwe communicatiemiddelen kan er op verschillende locaties en tijdstippen worden gewerkt. Enkele noodzakelijke voorwaarden hiervoor zijn: vertrouwen in medewerkers en collega's, het nemen van eigen verantwoordelijkheid en focus op resultaten in plaats van aanwezigheid.

Met dit onderzoek kan ik antwoord geven op de vraag: 'Op welke manier willen studenten of young professionals uit de ICT-sector aan het werk?' Ik zoek naar personen die vallen binnen Generatie Einstein (geboren tussen 1985 en 1994, tussen 16 en 25 jaar oud) en een ICT gerichte opleiding volgen of hebben gevolgd.

Graag zou ik je willen vragen om deze vragenlijst in te vullen in kader van mijn afstudeerscriptie, het neemt ongeveer 15 minuten van je tijd in beslag. De resultaten worden verwerkt in een rapportage.

Indien het je voorkeur heeft kun je de vragenlijst anoniem invullen.

Alvast bedankt!

***Vereist**

Deel 1: Persoonlijke informatie

Naam

Geboortejaar *

Geslacht *

- ☐ Man
☐ Vrouw

Opleidingsniveau *

- ☐ MBO
☐ HBO
☐ Universitair

Studie *

Let op goed, bij een aantal opleidingen kun je kiezen tussen WO en HBO niveau

- ☐ Bedrijfsinformatietechnologie (WO)
☐ Bedrijfskundige Informatica (HBO)
☐ Communicatie & multimediasdesign (HBO)
☐ ICT (MBO)
☐ Informatica (WO)
☐ Informatica (HBO)
☐ Informatiedienstverlening en -management (HBO)
☐ Informatie, multimedia en management (WO)
☐ Information Security Management (HBO)
☐ Technische informatica (WO)
☐ Technische informatica (HBO)
☐ Anders:

Ik werk (of zou graag willen werken) bij een: *

- ☐ Overheidsinstelling (gemeente, ministerie etc.)
- ☐ Bedrijf
- ☐ Non-profit instelling
- ☐ Ik wil mijn eigen onderneming beginnen

Deel 2: Het Nieuwe Werken algemeen

Wat houdt Het Nieuwe Werken volgens jou in?

Het Nieuwe Werken houdt volgens mij in:

Wat betekent Het Nieuwe Werken voor jou?

Het Nieuwe Werken betekent voor mij:

Kun je productief werken op een andere plek dan in een kantoor? *

- ☐ Ja, bijvoorbeeld in een trein, een café en/of thuis
- ☐ Nee, ik kan alleen productief werken op een kantoor

Werk je liever bij een bedrijf waar Het Nieuwe Werken al is ingevoerd? *

- ☐ Ja
- ☐ Nee

De optimale balans tussen werk en privé is voor mij: *

- ☐ Ik leef om te werken
- ☐ Ik wil werk en privé gescheiden houden
- ☐ Ik vind het prettig als werk en privé enigszins door elkaar lopen
- ☐ Ik kan werk en privé door meer vrijheid beter combineren

Mijn ideale werktijden zijn: *

- ☐ Elke werkdag van 08.30 tot 17.00 uur
- ☐ Enigszins flexibel, af en toe later komen of eerder weggaan
- ☐ Volledig flexibel

Welke organisatie is in jouw optiek leidend met de invoering van Het Nieuwe Werken?

Deel 3: Verwachtingen

Ik heb de volgende positieve verwachtingen bij Het Nieuwe Werken *

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
Meer flexibiliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Meer vrijheid en zelfstandigheid	☐	☐	☐	☐	☐
Resultaatgericht werken	☐	☐	☐	☐	☐
Openheid in cultuur	☐	☐	☐	☐	☐
Betere balans privé/werk	☐	☐	☐	☐	☐
Leuke en prettige werkomgeving	☐	☐	☐	☐	☐
Optimale ondersteuning van het werk	☐	☐	☐	☐	☐
Stijging van de klanttevredenheid	☐	☐	☐	☐	☐
Klant beter kunnen bedienen	☐	☐	☐	☐	☐
Betere samenwerking	☐	☐	☐	☐	☐
Stijging van de medewerkertevredenheid	☐	☐	☐	☐	☐

Ik zie de volgende nadelen van het invoeren van Het Nieuwe Werken *

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
ICT voorzieningen schieten tekort	☐	☐	☐	☐	☐
Vertroebeling scheiding tussen werk en privé	☐	☐	☐	☐	☐
Minder contact met collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Niemand kunnen vinden	☐	☐	☐	☐	☐
Onzichtbaarheid binnen de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Geen juiste werkplek kunnen vinden	☐	☐	☐	☐	☐
Steeds opnieuw instellen van meubilair	☐	☐	☐	☐	☐
Verliezen van eigen werkplek	☐	☐	☐	☐	☐
Resultaatgerichte afspraken en beoordeling	☐	☐	☐	☐	☐
Cleandesk policy (steeds alles moeten opruimen)	☐	☐	☐	☐	☐
Nieuwe technologieën en software	☐	☐	☐	☐	☐
Last van klimaat	☐	☐	☐	☐	☐
Slechte afspraken met leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Geluidsoverlast van collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Onduidelijkheid over de inhoud van mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐

Hoe belangrijk vind je de volgende aspecten voor een optimale werkomgeving *

	zeer onbelangrijk	onbelangrijk	belangrijk	zeer belangrijk
Indeling gehele werkomgeving	☐	☐	☐	☐
Geconcentreerd werken (niet afgeleid worden)	☐	☐	☐	☐
Privacy van gesprekken (niet afgeluisterd worden)	☐	☐	☐	☐
Visuele privacy (niet gezien worden)	☐	☐	☐	☐
Klimaat	☐	☐	☐	☐
Sfeer	☐	☐	☐	☐
Inspirerende omgeving	☐	☐	☐	☐
Kleur	☐	☐	☐	☐
Ontspanningsruimte / lounge ruimte	☐	☐	☐	☐
Het 'eigen' kunnen maken van de omgeving	☐	☐	☐	☐
Persoonlijke plek (lockers/kastruimte)	☐	☐	☐	☐
Groenvoorziening	☐	☐	☐	☐

Ik heb de volgende faciliteiten nodig om mijn werk optimaal uit te voeren: *

	dagelijks	wekelijks	maandelijks	enkele keren per jaar	nooit
Vaste computer	☐	☐	☐	☐	☐
Laptop	☐	☐	☐	☐	☐
Vaste telefoon	☐	☐	☐	☐	☐
Mobiele telefoon	☐	☐	☐	☐	☐
Smartphone (Blackberry, iPhone)	☐	☐	☐	☐	☐
Toegang tot het bedrijfsnetwerk buiten de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Toegang tot mail buiten de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐
Social media (zoals Twitter, Facebook, LinkedIn, Youtube, Jabber, Foursquare)	☐	☐	☐	☐	☐
Toegang tot alle applicaties	☐	☐	☐	☐	☐
Audiovisuele middelen	☐	☐	☐	☐	☐
Conference telefoon	☐	☐	☐	☐	☐
Video conferencing	☐	☐	☐	☐	☐

Hoe kun je jouw werkstijl typeren? *

	helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens
Ik heb regelmatig een achterstand aan het einde van de dag met mail lezen of beantwoorden	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn agenda is voor de komende weken volgepland	☐	☐	☐	☐	☐
De taken die belangrijk zijn heb ik altijd op tijd af	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb ruimte voor onverwacht extra werk	☐	☐	☐	☐	☐
Ik maak regelmatig gebruik van social media platforms (Twitter, LinkedIn, Facebook, Hyves)	☐	☐	☐	☐	☐

Aangezien je bij Het Nieuwe Werken ook thuis of ergens anders kunt werken, hoe belangrijk zijn sociale contacten op het werk voor je? *

1 2 3 4 5

Niet belangrijk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Heel belangrijk

Vind jij het belangrijk dat je tijdens het werken gebruik mag maken van social media, zoals Twitter, LinkedIn, Facebook, Hypes etc.? *

1 2 3 4 5

Niet belangrijk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Heel belangrijk

Hoe belangrijk vind je het dat een bedrijf / je werkgever gebruikt maakt van social media om met de klant te communiceren? *

1 2 3 4 5

Niet belangrijk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Heel belangrijk

Vaak komt het initiatief om Het Nieuwe Werken in te voeren van het (hoger) management. Hoe belangrijk vind je het dat ook zij volgens de regels van Het Nieuwe Werken aan de slag gaan (geen eigen werkplek, beoordeeld op output in plaats van aanwezigheid)? *

1 2 3 4 5

Niet belangrijk ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Heel belangrijk

Deel 4: Stellingen

Voor de volgende vragen kun je aangeven of je het ermee eens of oneens bent *

	eens	oneens
Ik heb moeite met het werken in verschillende omgevingen	☐	☐
Het afbakenen van vrije tijd in combinatie met het nieuwe werken vind ik ingewikkeld	☐	☐
Ik kan niet stoppen met werken voordat ik een opdracht af heb	☐	☐
Op kantoor zitten en direct contact met collega's hebben vind ik uiteindelijk belangrijker dan de voordelen van thuiswerken	☐	☐
Ik ben bereid om 's avonds en in het weekend te werken als ik daardoor mijn kinderen/hobby/sport meer aandacht kan geven	☐	☐
Als ik niet op kantoor werk, vind ik het goed dat de manager mijn output meer controleert	☐	☐
Als ik meer buiten kantoor ga werken, vind ik het logisch dat ik mijn werkplek zelf inricht	☐	☐
Ik zou meer gebruik maken van flexibel werken als de openingstijden van het kantoor ruimer zijn (bijvoorbeeld tot 23.00 uur open)	☐	☐
Ik verkies de auto boven het openbaar vervoer, ook al betekent dit dat ik waarschijnlijk in de file sta	☐	☐
Ik verkies een kortere reistijd zonder mogelijkheid tot werken (auto) boven een langere reistijd met mogelijkheid tot werken (openbaar vervoer)	☐	☐
De mogelijkheid om te werken op flexibele tijden hoort een arbeidsvoorwaarde te zijn	☐	☐
De overheid moet meer doen om flexibel werken bij zowel overheidsinstellingen als het bedrijfsleven te stimuleren	☐	☐