

Het Nieuwe Werken bij Gemeente Lelystad

Door [Wendy Roescher](#) op vr, 06/12/2013 - 20:11

Achtergrondartikel



In Nederland hebben veel organisaties de transitie gemaakt van het oude werken naar Het Nieuwe Werken. In Het Nieuwe Werken geldt dat er zo efficiënt mogelijk gewerkt wordt, maar met zoveel mogelijk zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de medewerkers bij het invullen van het werk.

Het Nieuwe Werken vraagt om een andere manier van werken waarbij resultaatgericht wordt gestuurd (outputgericht). De medewerker als vakbekwame medewerker is proceseigenaar, waarbij de leidinggevende als een coach aan de zijlijn staat. Vertrouwen in elkaar staat hierbij centraal. Het werken hoeft niet meer alleen plaats te vinden vanuit kantoor, maar van alle mogelijke (werk)plekken. Dit vraagt dan ook aanpassing van de organisatie, de ICT en de werkomgeving.

Gemeente Lelystad is in 1980 opgericht, een van de nieuwere gemeenten in Nederland. Twee jaar geleden heeft deze gemeente HNW volledig geïmplementeerd. Omdat deze implementatie naar tevredenheid is verlopen, wil ik u meenemen langs de grote lijnen van het implementatietraject.

Visie

In 2007 was duidelijk dat het kantoorpand van de gemeente niet meer voldeed aan de eisen van de huidige tijd en gerenoveerd moest worden. Hierbij rees de vraag wat de gemeente in de toekomst wilde uitstralen. Gemeente Lelystad, een jonge gemeente, gaf aan een pionier te willen zijn. Als focuspunten werden 'een aantrekkelijke werkgever', 'klantgerichtheid' en 'duurzaamheid' vastgesteld. Al snel kwam Het Nieuwe Werken (HNW) om de hoek kijken. De heren Kaijen en Kok benadrukken dat het invoeren van HNW geen doel op zich was, maar een middel om de doelstellingen te bereiken.

Deze fase werd afgesloten met een manifest '[Onze manier van werken](#)' waarin de visie van de gemeente staat verwoord en waarin op hoofdlijnen de doelen staan beschreven. Het vaststellen van een duidelijke visie is onontbeerlijk voor het welslagen van HNW traject.

Blauwdruk

Nadat het manifest was vastgesteld, zijn werkgroepen geformeerd om de blauwdruk op de drie deelgebieden virtuele omgeving, mentale omgeving en facilitaire omgeving op te stellen. In de blauwdruk staan de randvoorwaarden en de eisen beschreven van de verschillende omgevingen (bijvoorbeeld papierarm werken, flexibele werkplekken). Om een goede representatie van de organisatie te krijgen, werd een afgevaardigde van elke afdeling gevraagd plaats te nemen in de werkgroep. Tevens werden er interne specialisten aan de werkgroepen toegevoegd. De resultaten uit de werkgroep werden teruggekoppeld naar de afdelingen. De reacties van de afdelingen werden weer meegenomen in de werkgroepen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de hele organisatie de mogelijkheid had om mee te denken. De heer Kaijen benadrukt dat het erg belangrijk is om personeel intensief bij het proces te betrekken om zo draagvlak te creëren.

Voor het begeleiden bij de totstandkoming van het manifest en het vormgeven van de blauwdrukken heeft de gemeente de hulp ingeroepen van een adviesbureau.

Verhuizing

In oktober 2009 verhuisden de medewerkers naar een tijdelijke huisvesting zodat de verbouwing kon plaatsvinden. Om de verhuizing goed te begeleiden zijn stevige verhuisplannen vastgesteld. Ook zijn er verkeersplannen ontwikkeld om de logistiek goed te laten verlopen. Hierbij was de verkeerspolitie betrokken.

Roadshows

Om alle medewerkers te informeren over de plannen werden vele roadshows georganiseerd. Tijdens deze roadshows werden de (bijna definitieve) plannen gepresenteerd, waarbij veel aandacht werd besteed aan de filosofie erachter (anders werken, clean desk policy, flexplekken e.d.). Alle aanwezigen kregen de mogelijkheid te reageren. Er werd ook ruimschoots aandacht besteed aan de zorg en de angsten van medewerkers.

Klankbordgroepen

Nadat de plannen waren afgerond, werd aan vertegenwoordigers van elke afdeling gevraagd om mee te denken over de huisregels, de locatie van verschillende afdelingen (de vlekken), maar ook over praktische zaken als de keuze van de koffieautomaten en bureaustoelen.

Proeftuinen

Uiteindelijk leverde dit een beeld op van het uiterlijk van de nieuwe werkplekken. Op een tijdelijke locatie werd een zestal werkplekken ingericht als proeftuin. Medewerkers konden kennismaken met de verwachte werkplekstelling, maar ook met de nieuwe virtuele omgeving. De heer Kaijen geeft aan dat het een continu proces was, waarbij steeds de tevredenheid van de medewerkers werd gemeten door middel van vragenlijsten, het stellen van concrete vragen, e-mails en blogs. Ook hier werd de medewerker steeds bij het proces betrokken en gevraagd om input. Hoewel de oorspronkelijke werkplekken arbotechnisch in orde waren, was de beleving van de gebruiker anders. De feedback van de gebruikers is meegenomen in de uiteindelijke gerealiseerde werkplekken.

Mentaal proces

HNW heeft naast gevolgen voor de werkomgeving ook gevolgen voor de manier van werken van de gehele organisatie. Deels kan het anders werken worden opgelegd maar voor een belangrijk deel is het een mentaal proces, een cultuurveranderingsproces. Om de cultuurverandering te initiëren, is er besloten om te werken met keyspelers, waarbij de directie voorop liep. Deze keyspelers functioneerden als ambassadeurs voor HNW. De keyspelers bestonden uit de directie en de afdelingshoofden. Volgens de heer Kaijen was het vooroplopen van de directie cruciaal voor het slagen van het project.

Een andere manier van werken, een ander werkomgeving... Voor veel medewerkers was het lastig om een beeld te vormen van de toekomst. Zowel voor het MT als de OR maar ook voor medewerkers was er een mogelijkheid om bij andere voorbeeldbedrijven op bezoek te gaan. Er werden uitjes georganiseerd om deze bezoeken mogelijk te maken.

Op intranet werd een ruimte ingericht waar medewerkers hun reactie kwijt konden, er werden polls gehouden om opinievorming te stimuleren en er werden blogs gepost waar medewerkers op konden reageren (bijvoorbeeld over een ladenblok).

Na verhuizing naar het gerenoveerde pand werd de medewerker de mogelijkheid geboden om tijdens een open dag gasten uit te nodigen voor een rondleiding in het nieuwe pand.

Evaluatie

Zoals bij elk project bleken na ingebruikname van het gerenoveerde pand kinderziektes naar boven te komen. Een gedegen evaluatieproces is nodig om deze kinderziektes boven tafel te krijgen. Gemeente Lelystad verzamelt deze gegevens continu; medewerkers kunnen hun bevindingen doorgeven aan de helpdesken facilitair en ICT. Tevens worden rondes gelopen en worden mensen concreet bevraagd. Een voorbeeld van een aanpassing is de projectkamer die in eerste instantie was ingericht. De kamer werd niet gebruikt en is daarom aangepast. Volgens de heer Kaijen zijn aanpassingen geen bezwaar als het concept maar overeind blijft staan. Daarnaast is het belangrijk om terug te kijken op het hele proces, als leermoment voor de toekomst.

Vervolg proces

Een cultuurverandering is een proces dat jaren duurt. Het is daarom belangrijk om medewerkers te blijven aanspreken op ongewenst gedrag. Gemeente Lelystad organiseert rondes als opfrisser (denk bijvoorbeeld aan het aanspreken van medewerkers op clean desk policy). Ook worden foto's genomen van situaties waarin medewerkers zich niet gedragen volgens de nieuwe gedragsregels (zoals het onnodig 'bezet' houden van een werkplek).

Arbeidsomstandigheden

Zowel voor de OR als voor de projectgroep vormden arbeidsomstandigheden een belangrijk punt. In het hele proces stonden deze hoog op de agenda. De arbodeskundige van Gemeente Lelystad, die ook de preventiemedewerker is, was onderdeel van het projectteam. De OR heeft een eigen arbodeskundige van FNV Formaat ingeschakeld die samen met de OR het hele proces, met name het arbodeel, nauwlettend volgde. Op deze manier werd geborgd dat arbeidsomstandigheden een belangrijke plek innamen tijdens het gehele proces.

Betrokkenheid Medezeggenschap

De ondernemingsraad was vanaf het begin betrokken bij het proces. Hierdoor konden de instemmings- en adviesaanvragen snel worden behandeld.

Al met al was het een lang en uitgebreid proces, maar ook een goed verlopen proces. De heer Kaijen en Kok geven nog een paar tips mee voor de lezer.

Ervaringtips

- Betrek het personeel in een vroeg stadium bij het proces
- betrek ook de OR in een vroeg stadium
- gebruik het management, deze heeft een belangrijke rol
- werk met keyspelers
- zorg voor een goed team, je hebt elkaar nodig
- blijf investeren in de mentale kant, pas op dat de medewerker niet terugvalt in oude patronen
- blijf de voordelen benoemen, ook als het even lastig is
- blijf achter je principes staan, houd het concept vast; ook als de eerste kinderziektes naar boven komen
- weet dat er in het begin klachten zullen zijn maar dat die na een half jaar zullen afnemen.
- besteed ruim aandacht aan de aanbesteding. Je kunt dit maar één keer goed doen!

Met dank aan de heer Kaijen en de heer Kok voor hun tijd om mij van informatie te voorzien.