



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Het Nieuwe Werken: een analyse van de verschillen in de implementatie binnen publieke en private organisaties

Boevée, I.; Bons, M.; Gillissen, L.; Klos, M.

Citation

Boevée, I., Bons, M., Gillissen, L., & Klos, M. (2013). Het Nieuwe Werken: een analyse van de verschillen in de implementatie binnen publieke en private organisaties. *Bestuurskundige Berichten*, 28(1), 24-28. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3212243>

Version: Not Applicable (or Unknown)
License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)
Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3212243>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Het Nieuwe Werken

Een analyse van de verschillen in de implementatie binnen publieke en private organisaties.

door Iris Boevée, Meinou Bons, Lance Gillissen en Michael Klos

De afgelopen jaren heeft het functioneren van de overheid volop ter discussie gestaan. Mede door de economische crisis heeft de politiek besloten om te bezuinigen op de publieke sector en tegelijkertijd de effectiviteit daarvan te bevorderen. Om dit te bereiken zijn reorganisaties en innovaties noodzakelijk (Regeerakkoord VVD-CDA, 2010:5).

Een van de veranderingen vanuit deze gedachte is het zogenaamde Nieuwe Werken. Dit paper zal bekijken hoe de implementatie van Het Nieuwe Werken verloopt bij de publieke en private sector. Daaruit volgt de volgende hoofdvraag:

“Wat zijn de verschillen in de implementatie van Het Nieuwe Werken binnen de publieke en private sector?”

Het Nieuwe Werken

Door de ontwikkelingen in de technologie en de globalisering vanaf 1970 moesten organisaties zo efficiënt en vernieuwend mogelijk werken om de concurrentie tegen te gaan én de burger tevreden te houden (Bijl: 2009). Ook moesten managers anders reageren op hun werknemers, die veel mondiger werden. Ze wilden bijvoorbeeld meer mogelijkheden voor zelfontplooiing en meer verantwoordelijkheid en vrijheid hebben in de uitvoering van hun werk (Berenschot, 2012). Maar omdat er grotendeels vastgehouden is aan de hiërarchische organisatiestijl met regels en

structuren van de vorige eeuw, kunnen organisaties niet efficiënt werken. Daarom is er een nieuwe manier ontstaan om de organisatie zo efficiënt mogelijk te laten werken: Het Nieuwe Werken (Bijl: 2009). De hiërarchische en strikte werkomstandigheden hebben plaats gemaakt voor een klimaat waar werknemers zelf veel inbreng hebben. Het doel is dat dit leidt tot meer betere resultaten voor de organisatie en tevreden werknemers (Microsoft, 2012).

Het Nieuwe Werken is bedoeld om verandering binnen organisaties teweeg te brengen. Volgens Rogers en Kim zijn er een aantal zaken die implementatie van nieuw beleid kunnen beïnvloeden. Hieronder vallen kosten, efficiëntie, complexiteit, risico's en onzekerheid (Rainey, 2010: 392).

Borins heeft duidelijk gemaakt dat effectieve innovatie vooral voorkwam bij programma's waarin nieuwe technologie werd verwerkt. Dit gebeurde door mensen te stimuleren, door vrijwilligheid van verandering en interne competitie (Rainey, 2010: 394).

Rainey (2006) merkt dat verschillende factoren een effect hebben op verandering binnen de organisaties, waardoor verandering effectief is. Zo noemt hij onder andere de kritieke rol van de manager. Ook het implementatiemodel kan verschil maken.

Implementatie is volgens Pressmann & Wildavsky (1973:15) 'het vermogen opeenvolgende schakels in een keten zo neer te zetten dat de gewenste resultaten wordt behaald'. Deming (P&O actueel, 2006) heeft een actieplan voor implementatie ontwikkeld.



Dit bestaat uit plan, do, check en act. Deze vicieuze cirkel zorgt ervoor dat beleid telkens wordt vernieuwd.

In het maken van onderscheid tussen publieke en private organisaties bestaan drie tradities, die generic, blurring en distinction worden genoemd (Rainey, 2010: 59-65). Dit paper is vanuit het perspectief van de distinctiontraditie geschreven. In deze traditie wordt antwoord gegeven op de vraag waarom er een overheid bestaat. Naar aanleiding van het model van Perry en Rainey zal de definitie van publiek of privaat afhangen van de factoren eigenaarschap, financiering en controlemanier (Rainey, 2010: 77-80).

Het Nieuwe Werken wordt vaak gebruikt als paraplueterm voor verschillende veranderingstrajecten binnen organisaties. Er zijn veel verschillende definities van HNW. Een bekende definitie van HNW is die van de politieacademie: 'Het Nieuwe Werken is "een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker"' (Politieacademie, 2012). Toch is ook deze definitie geen concreet antwoord op wat Het Nieuwe Werken precies inhoudt.

Een completer beeld van Het Nieuwe Werken kan worden verkregen door te kijken waarop men zich focust bij de implementatie van HNW. Het UWV (2010: 9-11) geeft in haar

beleidsdocument geen definitie, maar een aantal resultaatgebieden waaraan een succesvolle implementatie getoetst kan worden. Deze resultaatgebieden worden vaak ondergebracht in bricks (vaste structuren, fysieke omgeving), bytes (ICT-voorzieningen) en behavior (menselijk gedrag) (Managementsite, 2010). Het succes van de implementatie van HNW kan men meten aan de resultaten op deze gebieden.

Zoals eerder vermeld is het Nieuwe Werken een brede managementfilosofie die in tal van organisaties is toegepast zowel in de publieke als in de private sector. Het heeft de laatste jaren veel aan populariteit gewonnen en in de praktijk in Nederland is goed zichtbaar dat Het Nieuwe Werken op dit moment in tal van branches ingevoerd is. Dit is terug te zien in het grote aanbod van websites, blogs en zelfbenoemde experts dat zich met dit onderwerp bezighoudt.

Nu de private sector met het Nieuwe Werken goede resultaten boekt heeft ook de publieke sector hier steeds meer aandacht voor (Binnenlands Bestuur, 2011). Om te onderzoeken of er verschillen zijn in de implementatie van Het Nieuwe Werken binnen de publieke en private sector, zal daarvan een algemeen beeld geschetst worden. Ook zal er specifiek ingegaan worden op de wijze van implementatie bij het Ministerie van Financiën en Microsoft.

Ministerie van Financiën en Microsoft

Uit een onderzoek van Atos Consultancy (2011) onder 250 medewerkers uit zowel de publieke als de private sector kwam een aantal opbrengsten van de invoering van Het

Nieuwe Werken naar voren. Zo is er overall een sterke stijging van werknemerstevredenheid, is er wat kantoorruimte betreft 20 tot 40% minder vierkante meter per persoon nodig en neemt de hoeveelheid mails met 30% af. Dit klinkt erg positief, maar uit het onderzoek blijkt ook dat organisaties in beide sectoren er niet in slagen alle aspecten van Het Nieuwe Werken goed te laten functioneren. Zo geven respondenten aan dat binnen hun organisatie gewerkt wordt aan voorzieningen op ICT-gebied en worden goede werkomgevingen gecreëerd door innovaties op kantoor via moderne kantoorinrichtingen en werkplekaanpassingen. Voor het management zijn die innovaties van belang voor een goede uitstraling van kantoor- en prestatieverbeteringen, terwijl de medewerkers het belangrijker vinden dat er plezierig gewerkt kan worden (Atos Consulting: 2011).

Bij de implementatie van Het Nieuwe Werken stuiten organisaties op problemen als het gaat om het centraal stellen van de werknemer en het veranderen van de organisatiebesturing. De respondenten geven aan dat hun leidinggevenden er vaak nog niet klaar voor zijn om deze manier van werken te implementeren (Atos Consulting: 2011). Ook blijkt dat managers in de private sector beter weten wat hun werknemers ondernemen dan managers in de publieke sector (Kenniscentrum Werk & Vervoer, 2012).

Bij het Ministerie van Financiën is Het Nieuwe Werken ook geïmplementeerd. Op het gebied van bricks (fysieke omgeving) zijn werkplekken en verdere indeling van het gebouw veranderd. Bij de bites zijn technische voorzieningen ingericht. Een voorbeeld hiervan is het invoeren van Wifi-verbindingen in het ministeriegebouw in plaats van internetkabels. Op het gebied van

behavior zijn technische middelen onder de aandacht gebracht voor betere digitale communicatie tussen medewerkers (Bijlage 1).

Wat betreft de publieke sector laat het onderzoek van Atos Consultancy (2011) zien dat wel de werkplek en enkele digitale mogelijkheden zijn aangepast aan Het Nieuwe Werken. De ontwikkeling en dus ook de implementatie van de digitale mogelijkheden verloopt echter minder snel in de publieke sector dan in de private sector, waardoor de ontwikkeling van Het Nieuwe Werken in de overheid langzamer verloopt. Men richt zich in de publieke sector meer op flexplekken en kantoor mogelijkheden en in de private sector meer op thuiswerken en goede technologie (Kenniscentrum Werk & Vervoer, 2012).

‘het verschil in visie zorgt voor een verschillende implementatie van Het Nieuwe Werken’

Het Nieuwe Werken als beleid binnen de private sector richt zich op kostenbesparing en productiviteit (Microsoft, 2012). Een bedrijf dat veel ervaring heeft opgedaan met het Nieuwe Werken is Microsoft, begonnen met de implementatie in 2005 (Bijlage 2). Door de bedrijfsstructuur zodanig te reorganiseren naar het model van Het Nieuwe Werken, zijn op het gebied van efficiency grote stappen gezet. De productiviteit van Microsoft per werknemer is met 28 minuten per dag gestegen, omdat er overall gewerkt kan worden. Daardoor is het aantal vierkante meters met 7,2 m² per werknemer gedaald (bricks), waardoor Microsoft kleinere kantoren kan gebruiken die minder kosten (Microsoft, 2012).

Een andere grote ontwikkeling is te zien bij het gedrag van het personeel (behavior). Door werknemers meer verantwoordelijkheid en autonomie te geven stellen zij zich loyaler op tegenover de organisatie. Daarnaast daalt het ziekteverzuim, doordat medewerkers nu ook kunnen thuiswerken. Ook blijkt uit eigen onderzoek van Microsoft dat de tevredenheid onder personeel is toegenomen door de implementatie van Het Nieuwe Werken (Microsoft, 2012). Volgens Microsoft komt dit doordat de reorganisatie in samenspraak en in goed overleg met de medewerkers tot stand is gekomen: een bottom-up. Dit is iets wat ook sterk wordt aangeraden omdat het conflicten vermijdt (Microsoft, 2012).

Er zijn ook nadelen te noemen. Door thuiswerken vervaagt de grens tussen werk en privé en is het moeilijker om contact te leggen met collega's, door de losse werktijden (Microsoft, 2012). Verder bleef het middenmanagement achter bij de implementatie van Het Nieuwe Werken (Bijlage 2). Toch is Microsoft over het algemeen tevreden over de implementatie. Het is namelijk duidelijk waarneembaar dat organisatie beter en efficiënter is gaan werken (Microsoft, 2012).

Bij de publieke sector is Het Nieuwe Werken net als in de private sector gericht op kostenbesparing en hogere productiviteit. Maar in de publieke sector heeft de implementatie nog een extra dimensie: het is ook bedoeld om de relatie tussen overheid en burgers te versterken. De overheid doet dit via betere werkomstandigheden voor ambtenaren en door de overheid als een open organisatie te presenteren richting de burgers toe (Novay/TNO, 2011). Door efficiënter te werken kan de overheid wel besparen, maar dit wordt niet als enige doel van Het Nieuwe Werken binnen de overheid genoemd (Atos Consultancy: 2011).



Conclusie en aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek kan de conclusie getrokken worden dat zowel in de publieke als de private sector men bij de implementatie van Het Nieuwe Werken als beleid problemen ondervindt bij het invoeren van alle aspecten van Het Nieuwe Werken. Met name het feit dat leidinggevendenden er niet aan toe waren om hun werkwijze aan te passen scoort hoog in beide sectoren. Men voert vaak wel ICT- en werkplekvernieuwingen door, maar de werknemer centraal stellen en het besturen van de organisatie volgens Het Nieuwe Werken blijven achter.

Een tweede conclusie is dat Het Nieuwe Werken als beleid binnen de overheid minder gericht is op technologie. Dit is in vergelijking met de private sector onderontwikkeld. De publieke sector is meer gericht op goede kantoormogelijkheden, terwijl de private sector zich meer richt op thuiswerken, waar vernieuwende technologie van groot belang is.

Een derde conclusie is dat Het Nieuwe Werken als beleid verschilt bij publieke en private organisaties, omdat publieke organisaties

Het Nieuwe Werken naast het kosten besparen ook willen benutten om de relatie tussen overheid en burger te versterken, terwijl private organisaties Het Nieuwe Werken met name willen benutten om kosten te besparen.

Uiteindelijk kan geconcludeerd worden dat voornamelijk het verschil in visie zorgt voor een verschillende implementatie van Het Nieuwe Werken.

Een aanbeveling die gedaan wordt, is dat managers een training moeten krijgen waarin zij klaargestoomd worden voor het werken als manager in een organisatie die Het Nieuwe Werken hanteert. Bij de publieke sector is Het Nieuwe Werken minder gericht op technologische innovaties. Aangeraden wordt

om te onderzoeken of verdere technologische innovaties van belang zijn. Wanneer dit blijkt, wordt geadviseerd deze innovaties te onderzoeken en zo snel mogelijk te implementeren. ■

Word nu lid van de Vereniging voor Bestuurskunde voor het Speciale studententarief van € 16,80 per jaar.

Je ontvangt dan gelijk vier keer per jaar het tijdschrift Bestuurskunde.

Meer informatie? Surf naar www.bestuurskunde.nl

Vereniging voor Bestuurskunde

DE BRUG TUSSEN THEORIE EN PRAKTIJK