

Nederlandse bedrijven gaan in steeds grotere getale aan het nieuwe werken, maar hoe zit dat bij gemeenten? Dat was het uitgangspunt van een onderzoek onder gemeentesecretarissen, dat onlangs werd uitgevoerd. Conclusie is dat het onderwerp hoog op de agenda staat bij gemeenten, maar wel met fundamenteel andere aandachtspunten dan bij de bedrijven.

Foto: Gemeente Bronckhorst



Facilitaire zaken meestal wel op orde

Gemeenten worstelen met het nieuwe werken

Bureau Tiem voerde het onderzoek uit. Samen met haar collega Iwan Arts onderzocht Annet Dijk gemeentesecretarissen over de invoering van het nieuwe werken bij gemeentelijke organisaties. 'Ruim vijf jaar geleden hebben wij ons kantoor opgeheven en dat heeft geleid tot een organisatie die op een nieuwe manier werkt voor en bij gemeenten. Dagelijks zien we hoe het nieuwe werken voordelen biedt, maar ook dat publicaties over het onderwerp steevast vanuit het bedrijfsleven zijn opgesteld.' Tijdens het congres van de Vereniging van Gemeentesecretarissen, met de welluidende titel '@gemeentesecretaris, beleef de veranderende wereld', werd door de deelnemers afgesproken dat alle Nederlandse gemeenten in 2015 'het nieuwe werken-proof' moeten zijn. Dijk: 'Een interessante ambitie, want wat is dat dan? En hoe gaan gemeenten dat doen? Maar ook: welke be-

hoefden en belemmeringen spelen een rol en welke faciliteiten zijn noodzakelijk? Nog afgezien van de organisatorisch-culturele kant.' Uit het rapport blijkt dat gemeenten over het algemeen verder zijn met de facilitaire kant dan met die organisatorisch/culturele kant. 'Dit komt naar ons idee voor een belangrijk deel omdat gemeenten worstelen met die kant van het nieuwe werken. Maar er is zeker aandacht voor – meer dan wij verwacht hadden. Overigens bieden gemeenten over het algemeen geen overdaad aan faciliteiten. Dat is in onze ogen helemaal niet erg. Het is prima als faciliteiten pas geboden worden als blijkt dat ze nodig zijn', aldus de woordvoester van Tiem.

Fysiek

Volgens Dijk speelt bij gemeenten de fysieke aanwezigheid een grote rol. 'Dit speelt in het bedrijfsleven veel minder. Naast

sommige bestuurders, die fysieke aanwezigheid verlangen, rekenen ook burgers erop dat zij een ambtenaar te spreken krijgen als zij naar het gemeentehuis komen. Gemeentesecretarissen zien overigens ook kansen om met het nieuwe werken de dienstverlening naar de burger te verbeteren. In het bedrijfsleven is het vaak ingegeven door kostenbesparing; bij gemeenten is een aantrekkelijke werkgever blijven de meest genoemde drijfveer.'

Een andere kans zien gemeentesecretarissen richting de organisatiecultuur. Dijk: 'Zij hopen dat het nieuwe werken betekent: minder hiërarchisch, opener met meer ruimte voor ideeën en professioneler.' Er zijn ook parallellen, aldus Dijk. 'Ook gemeenten worstelen met de vraag: hoe maak je bijvoorbeeld goede resultaatafspraken? Maar omdat, zeker binnen de zakelijke dienstverlening, men meer gewend is om

resultaatgericht te werken, is die worsteling bij gemeenten een stuk groter.' Eigenlijk gaat het nieuwe werken puur om een cultuuromslag, oordeelt Dijk. 'Om een andere manier van werken en samenwerken. De faciliteiten heb je nodig om het ook daadwerkelijk te kunnen doen.' Een gegeven dat Arne van Hout, directeur bij de gemeente Bronckhorst, kan onderschrijven. 'Wij zijn op 1 januari 2010 verhuisd naar een nieuw gemeentehuis. Daarvoor hebben we met medewerkers en managementteam uitgebreid gesproken over de manier waarop we in het nieuwe pand wilden samenwerken. Uit allerlei tevredenheidsonderzoeken bleek dat we heel goed scoorden. Op één punt na, dat was als het de afdelingsgrens over ging. Dan konden mensen elkaar heel moeilijk vinden.' De gemeente Bronckhorst wilde naar een manier van werken toe, waarbij de barrières vanzelf gaan wegvallen. Van

Hout: 'Uit de gesprekken met de medewerkers bleek dat je het meeste van elkaar leert, als je elkaar toevallig tegenkomt bij de koffiezetapparaat, bij toiletten of een andere ruimte. Vandaar dat we hebben gekozen voor een open werkplekconcept. Dus geen vaste werkplekken. Allemaal om maximale transparantie te bewerkstelligen.' Gevolg was ook dat de gehele gemeentelijke informatie moest worden gedigitaliseerd. 'Als je iedere keer dat je ergens anders gaat zitten, stapels papier moet meeslepen, werkt dat immers niet.' De digitale informatievoorziening dient dus in het gehele gebouw beschikbaar te zijn. 'Alle werkplekken zijn uitgerust met twee beeldschermen. Aan de ene kant projecteert je het archiefstuk en aan de andere kant de brief waarmee je bezig bent. Alle stukken zijn digitaal raadpleegbaar. Dat betekent dat als ik een collega ben en ik wil weten hoe de heer Jansen, voor wie ik een vergunning moet verlenen, bij de gemeente bekend is, ik dat in één oogopslag moeten kunnen zien.'

Volgens Van Hout betekent dit dat je alle systemen – van de wmo, van de belastingen, van ruimtelijke ordening, van bouw, van milieu – aan elkaar moet koppelen. 'Dat is een vrij vernieuwende ontwikkeling geweest. Ook voor onze softwareleveranciers. Dat kenden ze niet. Inmiddels staat dat echter voor een belangrijk deel.' Van Hout erkent dat zijn gemeente hierin vooruitstrevend is geweest. 'Steeds bekeken vanuit de vraag: 'Wat willen we en waarom?' De klant moet zo optimaal mogelijk worden geholpen. Het overgrote deel kan aan de balie worden gedaan. Waar nodig wordt een specialist ingeschakeld.'

Dalfsen

Waar Bronckhorst al behoorlijk ver is met het nieuwe werken, zo ook met thuiswerken (Van Hout: 'Echt maatwerk, per medewerker, en wennen voor de afdeling informatisering & automatisering. Denk alleen al aan de beveiliging van gevoelige informatie.'), is de gemeente Dalfsen pas in het stadium van 'er nadrukkelijk over nadenken'. Gemeentesecretaris Herman Zwart: 'Wij zien echter ook de beperkingen van het nieuwe werken. Ons inziens is het voor een deel toch 'oude wijn in nieuwe zakken'. Maar we willen de goede elementen er wel

uithalen, om deze de komende jaren écht te gaan gebruiken.' Als het gaat om telewerken, wordt dat al een tijdje gedaan, zegt Zwart. 'Er is al een categorie medewerkers die thuis werkt. Wat we concreet de komende periode willen gaan doen, is bijvoorbeeld de mogelijkheden vergroten voor flexibel werken. Dat is een vorm van het nieuwe werken. Dus, om kort te gaan, we zijn er echt serieus mee bezig. Omdat we er ook in geloven dat er kansen zijn. Bijvoorbeeld als het gaat om duurzaamheid. Een speerpunt in Dalfsen. Voor een deel doen we al aan het nieuwe werken en voor een deel worden bepaalde zaken het komende jaar toegepast. Al zijn er ook zaken die we terzijde leggen.'

Gemert-Bakel

Zwart is van mening dat qua faciliteiten en organisatorisch het nieuwe werken wel redelijk gemakkelijk te realiseren is, maar dat er ook een gedragsverandering noodzakelijk is. Een mening die ook Bert Jansen, gemeentesecretaris van Gemert-Bakel, is toegegaan. 'Mensen moeten bereid zijn om anders te gaan werken. Al is het daarbij wel van belang dat de database voor iedereen en overal beschikbaar is. Dat is bij ons inmiddels goed geregeld. Tegelijkertijd hebben we wel gemerkt dat onze medewerkers nog hechten aan een eigen bureau, een eigen telefoon en een eigen kast waarin ze hun spullen kunnen leggen. Daarin moet nog een slag worden gemaakt. Een traject dat toch wel meer dan een jaar gaat duren.' Zwart werkte eerder bij de gemeente Heusden, waar reeds in 2002 werd gewerkt in een volledige flexomgeving. Gebaseerd op het 'Interpolis-concept'. 'Ik weet dus wel enigszins waarover ik praat. Er wordt bij ons ook al volop thuisgewerkt. Al is duidelijk dat dit niet voor iedereen is weggelegd. Daarentegen zijn de veiligheidsslagen al wel gemaakt. De techniek is ondertussen zo ver dat kwaadwilligen vrijwel kansloos zijn om nog bij de informatie te komen. Qua technische facilitering hebben we het alleen goed geregeld. Nu komt het nog aan op gedrag... Medewerkers worden beoordeeld op resultaat, in plaats van dat ze per se van negen tot vijf aanwezig moeten zijn. Dus meer vrijheid, maar ook meer verantwoordelijkheid.' ■

WILLEM-JAN SCHAMPERS