



Feiten en meningen

over

Het Nieuwe Werken

Met een rolstoel over straat crossen

Colofon

Teksten: Ronald Groeneweg, Matthijs Rietveld, Peter Brand, Ben de Jong

Redactie: Carolina Onderwater, Corrine de Jonge

Foto's: Roald Dorsman, Ronald Groeneweg, Gert-jan van Zoggel (gemeente Heusden)

Vormgeving: vandegarde/jeme

Druk: vandegarde/jeme

Dit boekje is een uitgave van de Digital Groep.



Op dit werk is een Creative Commons-licentie Naamsvermelding-Niet Commercieel-Gelijk Delen 3.0 Nederland van toepassing. Dit houdt in dat het werk uitsluitend gekopieerd en vertoond mag worden, als hierbij de Digital Groep vermeld wordt, het niet voor commerciële doeleinden gebruikt wordt en het onder dezelfde licentie wordt vrijgegeven als het originele werk.

ISBN/EAN: 9789078932-000

© Digital Groep, 2011

Inleidende woorden

De Digital Groep organiseerde in september 2010 Het Nieuwe Werken Congres: “Naar slimmere en efficiëntere manieren om digitaal te werken!” Daar moest een boek van komen. Dit is dat boek.

We maken wel vaker boeken en dan zeggen we tegen elkaar: “We lijken meer een stichting ter bevordering van kennis en samenwerking op het vakgebied (welk vakgebied dat ook is) dan een commercieel bedrijf.”

Zelf hebben we daar wel plezier in. We hopen daar anderen ook een plezier mee te doen. De waardering komt vanzelf.

Dit boek gaat over mensen die werken. Mensen die graag werken en die veel willen doen, maar die niet alleen maar willen werken en daarom op zoek zijn naar slimme, handige, werkbesparende manieren van werken. Dat vatten we voor het gemak samen onder de noemer ‘Het Nieuwe Werken’.

Als je praat met deze mensen over Het Nieuwe Werken kom je steeds dezelfde beelden tegen. Het Nieuwe Werken is: vertrouwen krijgen, verantwoordelijkheid nemen, veel vrijheid, werken aan een resultaat en werken met plezier.

Dit zijn ook de uitgangspunten van zaakgericht werken.

Een middelgrote Nederlandse gemeente wil een nieuw stadhuis bouwen, want een stad zonder stadhuis, dat begrijpt de burger niet. Dat nieuwe stadhuis moet worden gebouwd volgens de principes van Het Nieuwe Werken. Die principes zijn (ik citeer enigszins staccato):

“de menselijke maat en het persoonlijk contact ... de samenwerking met de samenleving ... geen muurtjes ... experimenteren, om de spannende reis te gaan maken ... medewerkers in staat stellen zelf te bepalen hoe, waar, wanneer en met wie ze werken ... flexibiliteit, beweging, ruimte en eigen verantwoordelijkheid ...”

Dat klinkt prachtig! En we kunnen u geruststellen: het is mogelijk. Het is allemaal mogelijk zonder de klant uit het oog te verliezen, zonder informatie kwijt te raken, zonder veel extra inspanningen.

Daar gaat dit boek over.

Een boek met interviews, afgewisseld met vakinhoudelijke stukken, mijmeringen en dagboekfragmenten van de samensteller

Colofon	2
Inleidende woorden	3
Janneke Kromkamp: “Uitgaan van vertrouwen is een keuze”	6
Dagboekantekeningen februari 2011	13
Jelle van Nieuwenborg: “Digitalisering van de overheid leidt niet direct tot een betere dienstverlening”	18
Het Nieuwe Werken in kreten...	25
Otto Thors: “Ook van een hype kun je veel leren”	26
Meer dan tien jaar later (over David Snowden)	34
Kees van Zijtveld: “Het is niet de wind die de richting van de stroom en golfrichting bepaalt”	38
Reportage Durf te vragen: onbescheidenheid siert elke tijd	48
Hoki Fo en Hans van der Ven: “Innovatie geeft ons energie”: de Heusdense Manier van Werken 2.0	52
Hanneke Dam: “We hebben netwerken, maar zijn er nog specialisten?”	60
Dagboekpassage: 14 april	65
Dagboekantekeningen uit het vak	66
Jan-Willem de Reus: “Substitutie is de beloning voor digitaal werken”	68
Leeservaringen	74
Ben de Jong, Digital Groep: “Nieuw zaakgericht werken en Esperanto”	78
Whitepaper zaakgewijs werken	86
Uitsmijter	98



“Uitgaan van vertrouwen is een keuze”

Janneke Kromkamp (1966) is nog altijd actief voor de Digital Groep. Daarnaast helpt ze, met haar bedrijf Enni, organisaties stappen te zetten op het brede en complexe terrein van Het Nieuwe Werken.

Vertel eens kort iets over je leven.

Ik ben bedrijfseconoom, maar eigenlijk wilde ik helemaal geen bedrijfseconoom worden. Dat zit zo: ik begon met de studie bestuurlijke informatiekunde omdat daarin alles bij elkaar kwam wat ik interessant vond. Allerlei bestuurlijke dingen, management en informatie. Dat waren toen de onderwerpen die mij interesseerden en dat zijn de onderwerpen die mij nog steeds interesseren.

Het eerste jaar van die studie viel samen met econometrie. Dat is allemaal wiskunde en helemaal geen management of bestuur of informatica. Toen ben ik geswitcht en de enige switch die ik kon maken was naar economie.

De combinatie management en informatisering is me altijd blijven boeien. Bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat heb ik veel functies gehad waarin management en informatisering de hoofdrol speelden. Toen ik bij Digital display terecht kwam, was het niet anders.

Bij Verkeer en Waterstaat heb ik alle pilots op het gebied van flexibel werken begeleid. Dat was in de jaren negentig van de vorige eeuw. We noemden dat toen kantoorinnovatie. Het was heel idealistisch allemaal: we wilden files terugdringen en de mobiliteit van medewerkers vergroten, dus was het van groot belang dat zij konden telewerken. Een gevolg daarvan was dat onze kantoren leger waren dan voorheen en we allerlei dingen op het gebied van flexibele werkplekken gingen bedenken. Daarmee waren we erg vroeg, misschien wel te vroeg. Al die geweldige middelen en ICT-oplossingen die

je nu hebt, die waren er toen nog niet. Als je op internet wilde, moest je inbellen.

Maar het waren wel de eerste tekenen van Het Nieuwe Werken. En in Het Nieuwe Werken ben ik nu weer terechtgekomen.

Wat zijn je liefhebberijen?

Ik houd van werken. Dat is niet anders. Gelukkig maar. Daarnaast ben ik graag bezig in de tuin. Ik ga dit jaar een moestuin beginnen in de achtertuin. Verder ben ik verslaafd aan sudoku's.

Wat zijn voor jou de belangrijkste kenmerken van Het Nieuwe Werken?

Het belangrijkste is dat vertrouwen een veel grotere rol krijgt. Daarnaast vraagt Het Nieuwe Werken veel meer om echt samenwerken. Echt samenwerken betekent voor mij: samen verantwoordelijk zijn. Het is niet zoals het nu gaat: dat de een verantwoordelijk is en de ander moet opleveren en geen van beiden zijn ze blij. Het is het idee van: samen werken aan een groter geheel, elkaar de bal toespelen, elkaar



Al in 1998 hield Janneke voordrachten over het flexibele kantoor

belangeloos helpen om iets groters te bereiken. Niet steeds werken met het idee 'voor wat hoort wat'.

Uitgaan van vertrouwen is erg moeilijk. Het is een keuze. Als we het hebben over dienstverlening, kom je gelijk tot de kern. Je hebt als overheid bij dienstverlening aan de burger een heldere keuze: je neemt vertrouwen als uitgangspunt of je kiest voor controle. Maar waarom zou je iemand controleren die een rolstoel aanvraagt?

Denk je nou echt dat iedere burger een rolstoel wil aanvragen om mee over straat te crossen?

Het is moeilijk te kiezen voor het vertrouwen, zeker. Maar je wint er veel mee. Je bespaart jezelf en de burgers een hoop moeite.

In de organisatie is het niet anders dan in de dienstverlening. Ook hier die heldere keuze: geef je je medewerkers vertrouwen in het werk? Of ga je ze voortdurend, jaar in jaar uit controleren? Veel plezier ermee.

Als je iets wilt doen met Het Nieuwe Werken, als organisatie, dan moet je wel kiezen voor vertrouwen. Anders komt het nooit van de grond.

Maar Het Nieuwe Werken is veel complexer dan dat. De keuze voor vertrouwen als uitgangspunt is een begin. Daarnaast is het voor het succes van Het Nieuwe Werken van belang

om een evenwicht te bereiken tussen de vijf belangrijkste ondersteunende elementen in de organisatie. Leiderschap, de digitale werkplek, ICT-oplossingen, de werkprocessen en de fysieke werkplek. Ik noem ze altijd: de vijf bolletjes.

Als de bolletjes niet in evenwicht zijn, wordt het zwaar hoor! Heel vaak zie je dat maar aan twee of drie bolletjes is gedacht. Er is dan iets bedacht voor de huisvesting, de ICT-middelen en de digitale werkplek. Je kunt dan op intranet zien of je collega's aanwezig zijn. Prachtig, maar als er nooit afspraken zijn gemaakt over het openstellen van je agenda voor collega's, schiet je er nog niks mee op. Dan leidt het alleen maar tot ergernis en met ergernis krijg je geen evenwicht.

Het komt ook voor dat je thuis mag werken en tegelijkertijd krijg je niet de goede middelen om thuis te werken. Of er is niet slim nagedacht over de digitale werkplek... medewerkers gaan dan 'projectmatig' documenten delen met GoogleDocs zonder dat iemand zich verantwoordelijk voelt om die documenten, na afloop van het project, weer binnen de organisatie op te slaan. Zulke middelen toepassen zonder heldere afspraken leidt alleen maar tot chaos.



*De vijf bolletjes van
Het Nieuwe Werken*

Het allermoeilijkste aspect van Het Nieuwe Werken is leiderschap. Het is niet helemaal duidelijk wat voor leiders Het Nieuwe Werken vraagt. Zijn dat eigenlijk nog wel managers? De klassieke managers maken zich druk om randverschijnselen als fysieke aanwezigheid en uren. Het Nieuwe Werken vraagt om het scheiden van het hoe en het wat. De manager maakt met zijn medewerker wel afspraken over wat hij levert en op welke termijn, maar de medewerker zelf bepaalt hoe hij het doet, waar hij het doet, en met wie hij het doet. Daar zie ik ook de link met zaakgericht werken.

Het gaat om het resultaat, hoe je het resultaat bereikt, is jouw keuze. Daar ben je vrij in, en omdat je er vrij in bent, ben je er ook verantwoordelijk voor.

Wat zijn voor jou de grootste misverstanden over Het Nieuwe Werken?

Het grootste misverstand is dat het zou gaan over thuiswerken. Het Nieuwe Werken is een andere manier van werken. Die manier van werken kun je toepassen als je thuis werkt, maar daar gaat het niet om. De medewerker mag zelf bepalen waar hij werkt.

Een ander misverstand is dat het een hype is. Natuurlijk zal 'Het Nieuwe Werken' als term wel een keer overwaaien, maar dat is pas als het inderdaad geen nieuwe manier van werken meer is. Als het dé manier van werken geworden is.

Een derde misverstand is dat het zielig is voor medewerkers en dat je ze op een of andere manier zou moeten compenseren, bijvoorbeeld voor het feit dat ze hun vaste werkplek kwijtraken. Onzin!

Het is voor mensen een beloning als ze op deze manier kunnen werken.

Bij dat alles moet je trouwens heel pragmatisch blijven: als het handig is dat iemand een vaste werkplek heeft, dan moet je hem die vaste werkplek ook geven.

Zie jij het werklevens van de gewone ambtenaar en de ambtelijke organisatie de komende jaren veranderen? De ambtenaar zal steeds meer in wisselende verbanden gaan samenwerken. De overheid leent zich daar goed voor. De ambtenaar zal ook steeds meer informatie van buiten halen. Niet alleen uit de samenleving maar ook uit zijn netwerk.

En ja natuurlijk, de ambtenaar zal zijn vaste werkplek kwijtraken en steeds meer zelf mogen bepalen waar hij werkt. Dat werk zal ook steeds meer rekening houden met wat de samenleving vindt. Dat komt ook door al de mogelijkheden die de nieuwe media en de sociale media bieden. Allerlei wisselende groepen vinden elkaar steeds gemakkelijker en kunnen steeds gemakkelijker gezamenlijk onderwerpen op de kaart zetten. Ook voor de overheid en die kan dat niet

negeren. Natuurlijk, je kunt als ambtenaar een initiatief als Verbeterdebuurt onzin vinden, maar daar gaat het niet om. Het gaat erom hoe je als ambtenaar omgaat met die initiatieven.

Het ambtelijk leven wordt er echt leuker door, hoor! De ambtenaar mag zijn eigen werk en zijn eigen leven bepalen. Het kan best zijn dat veel ambtenaren dat niet willen, of dat als bedreigend zien. Dat geeft niet. Ze mogen ook zelf bepalen dat ze blijven doen wat ze altijd al deden en gewoon iedere dag naar kantoor komen.

Zie jij een relatie tussen Het Nieuwe Werken en zaakgericht werken?

Zeker wel. Die relatie zit 'm in kijken naar de processen en uitgaan van processen. Je legt de verantwoordelijkheid waar die hoort, namelijk bij de ambtenaar zelf. In zaakgericht werken is de ambtenaar zelf verantwoordelijk voor het afhandelproces. Alleen daardoor kun je generieke processen neerzetten en ook grote stappen maken op weg naar digitaal werken.

Ook zaakgericht werken vraagt om managers die niet alle details willen weten. Die sturen op hoofdlijnen en op resultaten. Op het *wat* en niet op het *hoe*.

Voor de burger geldt precies hetzelfde. Wat doe je? Je laat de burger weten welke gegevens je van hem hebt – dat zijn de gegevens uit de basisregistraties. Vervolgens laat je het aan de burger zelf over op welke manier hij zijn gegevens bijhoudt. Hij krijgt daarvoor de PIP, zijn persoonlijke inter-

netpagina. Voor die PIP is hij zelf verantwoordelijk. Heel transparant.

Als de burger een zaak start, laat je als overheid weten hoe ver je bent met de afhandeling en wanneer je klaar bent. Dat behoort tot 'Het Nieuwe Werken', het gaat uit van dezelfde keuzes. Het komt er allemaal bij en het hoort er allemaal bij.

Leiderschap... wat kun je ons daarover vertellen?

Hoe dat leiderschap eruit moet zien, is volgens mij nog niet helemaal uitgedacht. Het heeft twee kanten, op zijn minst. Je hoort overal: de nieuwe leider moet vooral inspirerend zijn. Maar wat betekent inspirerend voor jou? Iets heel anders dan voor mij! Ik vind iemand als Richard Branson en Leen Zevenbergen heel inspirerend, jij kunt Khadafi wel een inspirerende leider vinden...

Wat ik zeker weet is dat de manager van de toekomst steeds meer een coach voor zijn medewerkers wordt. Met maatwerk voor die medewerkers: de een wil wat losser aangestuurd worden, de ander houdt van lekker strak. Het principe van gelijke monniken, gelijke kappen gaat dan alleen nog maar op voor de basisvoorwaarden. Die nieuwe manager gaat eigenlijk doen wat de manager nu al zou moeten doen.

Je ziet dat maatwerk ook terug in de ICT, in het principe van 'bring your own device'. Medewerkers nemen zelf de tools die ze nodig hebben mee naar kantoor, de organisatie zorgt voor toegang tot internet en alle bedrijfsinformatie en er kan

lekker worden gewerkt. Een mooi gevolg daarvan is dat je steeds minder de helpdesk nodig hebt. Mensen zoeken de community op, iedereen helpt elkaar. Binnen iedere organisatie moet dat uiteindelijk zo gaan:

*Medewerkers moeten elkaar helpen.
Dat is de basis onder Het Nieuwe Werken.*

De vraag die je je dan kunt stellen is: wat moeten managers nog doen? Misschien hebben ze een rol in het bij elkaar houden van de community? Ze moeten in elk geval letten op de resultaten en in de gaten houden of het nog goed gaat met hun medewerkers. Al hebben de medewerkers daar zelf natuurlijk ook een belangrijke rol in: ze hoeven niet dag in dag uit zichtbaar te zijn voor de manager, dus die kan ook niet altijd zien of het nog goed gaat.

Leiders die dit toepassen, kom je nog niet zo vaak tegen. Het zijn vaak ondernemende types die veel los durven laten.

Een inspirerend leider betekent voor iedereen iets anders. Het is geen vast gegeven. Iedereen gaat op zoek naar zijn eigen leider. Je zult zien dat op die manier de grenzen tussen organisaties vervagen. Het gaat om mensen die gezamenlijk werken aan doelen.

Nu zijn de grenzen van organisaties nog vrij strak. Vandaar ook het belachelijk hoge aantal ZZP'ers in Nederland. Dat zijn allemaal mensen die botsen met de grenzen van organisaties.

Ik weet niet of ZZP'ers de werkende klasse van de toekomst zijn. Wel weet ik dat mensen zich steeds meer gaan verenigen op basis van hun interesse voor dezelfde onderwerpen of vanwege hun focus op dezelfde klanten. Daarbij wordt het principe van 'voor wat hoort wat' vervangen door het uitgangspunt: je geeft wat je hebt en je ziet wel wat er terugkomt.

Een mooi aspect van Het Nieuwe Werken is dat je zelf de grens tussen privé en werk kunt bepalen. Maar kunnen mensen dat wel?

Het gaat erom dat je af en toe wat rust in je kop krijgt. Je moet zorgen dat je niet altijd bezig bent. Het is zoeken. Ik ken het al uit de jaren negentig: toen kon je voor het eerst telewerken en toen hadden mensen ook al de neiging om steeds maar door te werken. Kennelijk geeft het een goed gevoel om altijd maar te werken. Terwijl het er uiteindelijk om gaat: wat produceer je?

Het interview vond plaats in maart 2011

Dagboekantekeningen februari 2011

Woensdag 2 februari

Mist. Met de trein naar Amsterdam Amstel. Trein zonder wc helaas, dus ik moet in Amsterdam het station verlaten en een boom zoeken. Ik zie geen boom. Ja, ik zie wel bomen, maar er staan mensen naast, en er is ook een politiebureau in de buurt, weet ik toevallig. Dan maar naar de wc in het station: vijftig cent lichter en ook nog mijn plasje kwijt. Buiten staat bus 101 al klaar. Die rijdt van parkeerplaats naar parkeerplaats. Doet me denken aan een rit door de Noord-oostpolder: lege snelwegen, lege binnenwegen, bushaltes, lege akkers. Als vanzelf stroomt je hoofd vol met nare gedachten.

Op bezoek bij meneer Kees van Z. Een leuke man die wel iets weg heeft van Rijk de Gooijer. Alleen wat minder ondeugend. Voordat hij antwoord geeft op een vraag, zucht hij diep! Zijn levensmotto: goeie zin!

Ik probeer even zijn wc-pot. Daarna brengt hij mij met de Mercedes naar station Naarden-Bussum. Ik ben veel te vroeg op het station en maak een wandeling langs veel te grote huizen. Geen boekwinkel te zien. 12 uur 39 de trein naar Schiphol.

Donderdag 3 februari

Het kan ook anders. We zitten bij een onderwijsinstelling. Aan een tafel. Bijeenkomst van de stuurgroep om een projectplan te bespreken dat nog lang niet af is. Tenminste, dat

vind ik. De voorzitter van de stuurgroep heeft een paar vragen. Niet zoveel vragen. Verder vindt hij het een prima plan. "Ik ken jullie toch?" zegt hij. "Ik weet toch wie het gaan doen? Dat komt wel goed."

Zijn levensmotto: goeie zin!

Vrijdag 4 februari

Even in Starbucks gezeten. Daarna met de volgende trein naar Amersfoort. B. zat te wachten in de stationshal. Ik vroeg of hij met de trein was gekomen. We liepen met een ambtenaar het kantoor binnen. Niet ons kantoor, nee, wij waren uitgenodigd voor een gesprek. Vergaderzaal 3. We haalden de sleutel bij de mevrouw van de balie en konden nu gastheer spelen in plaats van gast. De eigenlijke gastheer kwam tien minuten later. Ik kende hem nog van lang geleden. Met B. nog even in de koffiekroeg van het station gezeten, gesprek zonder een seconde stilte. Dat maak ik weleens anders mee. 's Middags boodschappen gedaan. In de avond even naar de Laurenskerk voor de grote boekenuitverkoop. Veel was het niet. Wel het op-een-na-laatste dagboek van Hans Warren gekocht. Ik lees de reeks in omgekeerde volgorde.

Zaterdag 5 februari

Op het moment dat ik wil fluiten voor de aftrap, belt Jan R. om te zeggen dat de deur uit mijn tuinhuisje is gewaaid.

De wedstrijd eindigt 2-2. Even later kijk ik bij een andere wedstrijd en spring ik er tussen als een supporter die arme scheidsrechter D. probeert te wurgen. Het loopt goed af. Ik ga naar de tuin. De deur is in de lengte doormidden gescheurd. Nou nou, zeg ik. Ik fiets naar de kluswinkel en vraag om raad. Met een paar planken en schroeven en een zaag fiets ik terug naar de tuin. Met enige moeite schroef ik de deur weer in elkaar. Alles schots en scheef uiteraard, maar op zulke details let ik niet. Ik drink een fles bier en rijd snel naar huis om pompoensoep te maken. Dat lukt, al ben ik erg gul met de peper.

Zondag 6 februari

Met M. naar het zwembad.

In de middag doperwt en peulen en blauwschokkers gezaaid, in bakken. Even over de tuin gefietst. Hier en daar zijn ruiten van kassen gesneuveld. Een kooikershondje begroet mij. Het baasje kent het boekje over het kooikershondje niet. Pas nu besef ik dat het gaat om een boek van Adriaan Venema dat door niet meer dan tien nog levende mensen gelezen zal zijn.

Maandag 7 februari

In spijkerbroek met de bus naar mijn werkkamer in K. Ik wou eigenlijk fietsen, maar dan zat er later toch een fietstocht via het dorp L. naar Den Haag aan vast. Ik was de enige deelnemer aan de busreis. Achter het huis van de beroemde oudvoetballer uitgestapt. Door het park. Een klein hondje keek mij verbaasd aan want ik ben geen vaste bezoeker van dit park.

Getypt en gepraat. Mijn afspraak in L. wist ik af te zeggen zonder imagoschade. Met bus naar metro, met metro naar trein (Alexander). Alles sloot wonderwel op elkaar aan.

In Den Haag: even naar kantoor. C. schrok zich rot, die had de hele dag nog niemand gezien. Na een uurtje liet ze me alleen. Ik kocht wat goederen voor W, bij de natuurwinkel, en wandelde naar zijn flatje. Hij was niet thuis. Een oude man wel, maar die wou mij niet binnenlaten, ondanks mijn zeer nette uiterlijk. Wachten op bankje aan de Laan van Clingendael. Ik viel bijna in slaap, ga maar na: milde temperatuur, vrolijke wind en alleen maar bejaarden die wat rond de papierbakken schuifelden.

Dinsdag 8 februari

W. zegt dat ik het fraaie stadhuis van het dorp B. geen stadhuis mag noemen. Het heeft niettemin een fijne zolder 's ochtends vroeg, als er nog niemand is. Vroeger stond daar het financieel archief, zegt R. Het hoofd van de boekhouding klom dan via de vlizotrap naar boven. Mijn opa (geboren in Haastrecht) had ook een vlizotrap. Mijn oudooms en tantes woonden in boerderijen en hadden zolders van 40 meter lang en 15 meter breed. En dan nog nergens een boek te bekennen!

Vanuit B. met bus en trein naar het station van Haarlem. Bijeenkomst van het genootschap durftevragen.com. Ik werd er niet gelukkig van. Ik miste de trein omdat ik een glas bier wou kopen. Eerlijk is eerlijk, ik kocht ook een doos sjokolade

voor de jongens en meisjes thuis. De trein bracht mij in duis-ternis naar Rotterdam.

Woensdag 9 februari

Ik fiets in de schrijnende koude naar K. Dunne handschoenen aan. Rode muts op. De bussen naar Rotterdam zijn leeg en rijden loeihard over de busbaan, de auto's staan in file te wachten, allemaal met een enkel persoon erin.

Vrijdag 11 februari

Ik was de hele dag een beetje in de war. Wel zitten typen aan de eettafel. Ook naar buiten geweest. Een mooie maar ietwat smakeloze taart van pompoen, kip en tauge gemaakt.

Dinsdag 15 februari

Schitterend weer. Er vliegen veel vogeltjes voorbij. Ik ontdek- te in de boekenkast beneden een wetenschappelijk werk over vogels in middeleeuwse geschriften. Ooit door mij aange- schaft maar nooit door mij gelezen.

Ik ga op de bovenverdieping zitten typen op een dosbak. Ons adressenbestand (hoe ouderwets als je linkedin hebt) is niet te gebruiken met de Apple. Tussen de middag wandel ik in de richting van de Denneweg. Ik kijk even bij de sports- winkel van Dekker naar binnen. Die verkoopt geen hardren- schoenen, zo te zien. De winkelier staat met zijn rug naar mij toe en draait zich langzaam om zodat ik nog tijd genoeg heb om weg te hollen.

Bij mijn vaste boekwinkel haal ik het boek van Maarten 't Hart. Aardige man die daar werkt. Wij mailen jolig maar in het echt doen wij wat ongemakkelijk tegen elkaar. De helft van de boeken in zijn winkel zijn geschreven door Rudolf Steiner. Ik durf nog steeds niet te vragen: "Heeft u al die boeken nou gelezen?" Ik denk van wel, want die winkel is een hobby of een dekmantel, die vijf klanten per dag werkt hij wel

Vandaag een bijeenkomst leiden met twaalf mensen die ik niet ken.

weg en de rest van de tijd drinkt hij thee, sopt hij zijn kaakjes in de thee en leest hij Steiner.

Over de mail vraag ik de gemeentesecretaris van K. om een evaluatiegesprek na mijn vertrek.

Woensdag 16 februari

Vandaag een bijeenkomst leiden met twaalf mensen die ik niet ken. Gelukkig wil M. mij wel helpen. Ik ben enigszins huiverig voor zoveel mensen en zoveel meningen. M. en ik drinken na afloop allebei twee bier en kijken voetbal- plaatjes. Schitterend weer, met de zon en zo. De treinenloop op weg naar huis ernstig verstoord maar ik heb een zitplaats!

Donderdag 17 februari

Ik fiets in de ochtend met S naar de tandendokter. Het is prachtig weer maar ietwat koud. Een oude man vraagt of ik sta te wachten op de bus. Maar nee, ik sta te wachten voor het stoplicht. Tja, zegt hij, vanochtend op de snorfiets had hij het ook koud.

Naar de kroeg Westerpaviljoen. Afspraak met Corné D. die mij zijn zaakstelsel laat zien. Erg leuk en aardig. We praten ook nog over voetbal en we eten een omelet alsof we René van der Gijp zijn. C. gaat weg en M. komt. We praten wat en later zitten we naast elkaar te typen. Ik op de MacBook maar hij op een oude dosbak wat het beeld aanmerkelijk minder fraai maakt.

Donderdagavond 17 februari

Op weg naar Nijkerk, voor een galadiner en een prijsuitreiking. Ik ben de laatste gast die arriveert, ik geloof dat zelfs speciaal voor mij een mannetje een half uur aan de balie heeft staan wachten. Grote zaal, ronde tafels, als ik naar het podium kijk, kijk ik steeds een knappe blonde meid aan een andere tafel vol in het gelaat.

We winnen, helemaal aan het einde van de avond, de prijs. De burgemeester van H. leeft helemaal op als hij op het podium een speech mag houden. Uit zijn blote hoofd.

Maandag 21 februari

Over vier maanden is het alweer de langste dag!

Vandaag heel de dag zon maar wel erg koud.

Offertegesprek vlakbij het station om 13.00 uur. Een manneke met uiterlijk van systeembeheerder laat mij binnen.

“Waar moet ik mij melden?” vraag ik.

“Hierzo!!” schreeuwde verontwaardigd de mevrouw achter de balie die ik helemaal niet had gezien.

Gesprek met twee heren in pak met stropdas. Gelukkig was ik ook zo overdadig gekleed, alsof we weer leven in het pre-

Wouter-Bos-tijdperk. Ontspannen allemaal. Er was trouwens ook een vrouw bij, maar die had geen stropdas.

Dinsdag 22 februari



Donderdag 24 februari

Zojuist met Otto T. gesproken. Een alleraardigste jongen met vrolijke en optimistische gedachten. Hij vertelt mij over allerlei nieuwe dingen – ik weet dat ik niet te oud ben om te leren, toch moet ik af en toe zeggen: “Rustig, rustig. Kalm nu!”

Vrijdag 25 februari

Mijn oudste zoon toont geen enkele interesse voor mobiele apparaten. Het abonnement van zijn mobiele telefoon is al 21 keer verlopen. Ik dacht: wellicht is hij de eerste vertegenwoordiger van weer een nieuwe tijd, waarin mobiel uit is en er ook niet wordt gebeld...



“Digitalisering van de overheid leidt niet direct tot een betere dienstverlening.”

Jelle van Nieuwenborg werkt als Business Manager Local & Regional Government voor Microsoft.

Vertel eens kort iets over je leven.

Ik ben geboren en getogen in Limburg, maar ik heb in Den Haag op het Conservatorium gezeten. Hier heb ik mij gespecialiseerd in jazzgitaar en muziekregistratie, het maken van opnames. Daarna ben ik de studie Kunstbeleid en –management aan de Universiteit van Utrecht gaan volgen.

Nadat ik die opleiding had afgerond, heb ik twee jaar voor het Conservatorium gewerkt, om vervolgens de overstap te maken naar de Provincie Zuid-Holland. In die tijd volgde ik de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Vandaag de dag werk ik als Business Manager Local & Regional Government voor Microsoft. Een prachtig bedrijf.

Wat zijn je liefhebberijen?

Muziek is mijn passie. Muziek luisteren, muziek maken, concerten bezoeken, muziekopnames maken. Ik luister graag naar Sting en Norah Jones, maar ook naar moderne jazz. Daarnaast ben ik dol op voetbal, skiën, whisky en klussen. Maar muziek is en blijft mijn grootste hobby. Van muziek krijg ik energie, het gaat om de beleving en inleving. Ik vind de passie en de beleving van de muzikant heel mooi. De wil om authentiek te zijn en de drang om iets perfect uit te voeren.

Welke voorkeuren heb je op het gebied van kunst, literatuur, muziek?

Het boek *De Alchemist* van Paulo Coelho is geweldig. En

sinds ‘So you think you can dance’ op televisie is geweest, vind ik dans heel gaaf.

Wat zijn voor jou de belangrijkste kenmerken van Het Nieuwe Werken?

Het belangrijkste kenmerk van Het Nieuwe Werken is sturen op output. Zo krijg je als mens de ruimte om je werk in te vullen op een manier waarvan jij denkt dat het de goede is. Een ander belangrijk kenmerk dat daaruit voortvloeit is het zoeken naar verbinding, dus zoeken naar dat wat ons bindt. We vullen allemaal ons eigen werk in, op onze eigen wijze, maar wat hebben we samen? Hoe kunnen we samen aan iets werken? Voor de organisatie wordt de vraag steeds belangrijker: hoe kun je mensen enthousiasmeren om samen aan doelstellingen te werken?

Ook leiderschap is een belangrijk kenmerk van Het Nieuwe Werken. Benjamin Zander, dirigent van het Boston Philharmonic Orchestra, schreef een boek waarin hij vanuit muziekperspectief organisaties beschrijft, *The art of possibility*. Schitterend boek. Hij laat zien dat het niet uitmaakt waar je zit in in het orkest, of de organisatie, je hebt allemaal de mogelijkheid om je talent te benutten, je invloed uit te oefenen, om een leider te zijn. Leiderschap van een organisatie biedt de mogelijkheid samen tot een mooi resultaat te komen.

Sturen op passie en talent, is ook een belangrijk aspect van Het Nieuwe Werken. Je moet ruimte durven geven aan diversiteit binnen de organisatie. Al het andere vloeit daaruit

voort. Bij Microsoft noemen we dat 'ruimte geven aan groei'. Groei van medewerkers en groei van de business.

Je groeit pas als je ruimte krijgt om te groeien.

Zo kom je automatisch weer uit bij sturen op output – daarmee geef je mensen de ruimte om te groeien en om te werken met hun talent. Output en ruimte zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Flexwerken vind ik daar slechts een onderdeel van.

Wat zijn voor jou de grootste misverstanden over Het Nieuwe Werken?

Ik denk dat er over Het Nieuwe Werken geen misverstanden bestaan. Het Nieuwe Werken is een containerbegrip waaraan iedereen zelf invulling kan geven. Het zou arrogant zijn om te zeggen 'dit is wel Het Nieuwe Werken en dat niet'. Er is wel een rode draad: niet al te veel beperkingen. Het biedt meer kansen dan flexibel werken alleen.

Zie jij het werklevens van de gewone ambtenaar en de ambtelijke organisatie de komende jaren veranderen?

Ik zie een meer lichtgewicht organisatie met meer lichtgewicht processen ontstaan. Daardoor wordt de ambtenaar beweeglijker, krijgt hij meer ruimte en groeien ambtenaar en samenleving naar elkaar toe. Een ambtenaar heeft een passie voor de samenleving, is een professional met hart voor de publieke zaak, anders zou hij geen ambtenaar zijn. Die passie moet hij tot uiting kunnen laten komen zonder het

keurslijf van de voorgeschreven processen en procedures. Ambtenaren kunnen dan weer doen wat ze willen: werken aan de publieke zaak. De scheiding tussen het bestuur dat het wat bepaalt en de ambtenaar die het hoe bepaalt, moet klip en klaar zijn. Dan pas kunnen ambtenaren resultaatgericht werken. Ook dat is sturen op output.

Zo krijgen ambtenaren ruimte om tussen burgers in te staan. Samen creëren, rondlopen in buurten, je druk maken om dingen die er werkelijk toe doen. Hoeveel ambtenaren verstrekken subsidies en gaan zelf kijken naar de projecten waaraan ze subsidie verstrekken? Niet veel... dat is toch vreemd? Ik zie ook mogelijkheden voor een grotere participatie van burgers in de overheid. Burgers kunnen meer ambtenaar worden. De processen van de overheid moeten meer aansluiten op de maatschappij en de maatschappij moet daarvoor open staan.

Concreter kan ik het niet maken en wil ik het ook niet maken. Dan is het voorschrijvend en niet meer inspirerend.

Wij schrijven niets voor, dat past niet bij Het Nieuwe Werken.

De kracht van Het Nieuwe Werken is immers dat je je werk doet zoals jij dat wilt.

Wij proberen bij Microsoft te werken volgens onze opvattingen over Het Nieuwe Werken. Ik heb collega's die de hele dag onderweg zijn en ik heb collega's die van negen tot vijf

hier op kantoor zitten. Dat is allemaal prima. Het Nieuwe Werken is geen keurslijf. Je maakt afspraken met je team over hoe je werkt en vult dat in principe zelf in.

Hoe ziet het werken bij de overheid er over een paar jaar uit?
Ik verwacht dat de overheid meer *outside-in* zal werken.

Veel mensen die werken voor een grote organisatie hebben de neiging om te werken 'omdat het nu eenmaal zo gaat' in die organisatie. Dat is *inside-out* werken, de organisatie en haar processen en procedures zijn dan allesbepalend. Je vraagt je dan niet meer af of je nu voor je organisatie aan het werk bent of voor de klant.

Als je *outside-in* werkt, van buiten naar binnen, leef je je steeds in de klant in. Wat verwacht de omgeving van je en hoe kun je dat bedrijfsmatig vormgeven? Jos Burgers, auteur van het bekende managementboek *Hondenbrokken*, heeft het vaak over organisaties die boren verkopen aan klanten die eigenlijk gaten willen. Heel verhelderend. Zo zit het ook met de dienstverlening van de overheid.

De klant wil geen vergunning, die wil bouwen.

Die heeft liever dat die vergunning helemaal niet bestaat. En dan zegt de overheid: "we zorgen ervoor dat jij je vergunning elektronisch kunt aanvragen" en noemt dat vervolgens dienstverlening. Dat is een vreemde gewaarwording voor een burger die wil bouwen.

Die dienstverlening zit gevangen in een oud concept waarin de overheid verplichtingen oplegt die ze zelf heeft bedacht.

Ik snap het wel, en ik snap ook wel dat vergunningen nuttig kunnen zijn, de digitalisering ervan leidt niet direct tot een betere dienstverlening.

Bovendien gaat de burger op die manier niet meedoen. De overheid is verzorgend en normerend en richt vanuit die perspectieven de dienstverlening in. Hoe verder de overheid daarin gaat, hoe meer je als burger een luie consument van de overheid wordt. Je denkt ook dat het allemaal zo hoort. Je hoeft alleen maar op een knop te drukken en je vergunning rolt binnen. Terwijl de overheid veel meer heeft aan een burger die meedoet.

Het vergezicht van Microsoft voor de overheid heet 'Een Bereikbare Overheid Waar Mensen De Ruimte Krijgen'. Over welke mensen hebben jullie het dan?

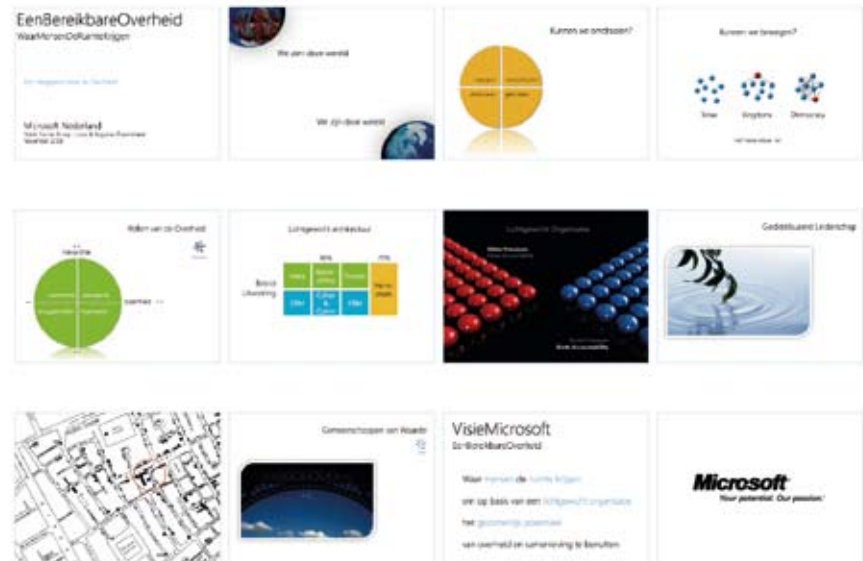
Dat is een interessante vraag. Het gaat erom dat je samenwerkt. De overheid moet het potentieel uit de samenleving benutten en de samenleving het potentieel van de ambtenaar. Overheid en samenleving moeten dichter tegen elkaar aan kruipen. Het gaat dus om alle mensen die een bijdrage willen leveren uit eigenbelang of gemeenschappelijk belang. De overheid moet zich daarbij richten op gemeenschappen van waarden, *Communities of Value*. Gemeenschappen waar mensen zich verzamelen rondom een bepaald onderwerp.

Die mensen houden zich niet voor niets allemaal met dat onderwerp bezig, het interesseert hen en ze zijn er vol van. Het is hun passie en hun talent. Dus de kans is groot dat ze ook goede ideeën hebben over dat onderwerp. Spreek de burgers aan op hun passie en talent en betaal ze er desnoods voor! Daar komt ook mijn pleidooi uit voort om als overheid de passies en talenten van burgers vast te leggen, in het CRM. Pas als je burgers op hun passie en talent aanspreekt, sla je als overheid een grote slag. Dat is heel wat anders dan 'burgers betrekken bij het beleid'. De interactieve beleidsvorming van de jaren negentig werkte niet echt goed, omdat de overheid de agenda bepaalde. Als overheid moet je hoogstens piketpaaltjes slaan, je moet zeggen: we hebben een uitdaging – de zeespiegel stijgt en dat leidt tot een behoefte aan verbreding van de stranden. Dat betekent boulevards verplaatsen, huizen afbreken... of niet? En op die manier de creativiteit van burgers aanboren. Wat doet de overheid nu? Ze constateert een probleem en zegt vervolgens: we huren een paar deskundigen in, niet teveel, want het geld is beperkt en aansturing moet mogelijk blijven. De overheid haalt dus de mensen naar het probleem in plaats van het probleem naar de mensen te brengen. De potentie van alle niet betrokken mensen wordt dus niet benut. Terwijl in een *Community of Value* iedereen kan opstaan en leidend kan zijn.

Op ons congres behandelde je verschillende thema's. Een ervan is 'menselijke maat'. Wat versta jij daaronder? Ik geloof dat veel ambtenaren iets hebben met de samenle-

ving en graag iets bijdragen aan de samenleving. Ze hebben een passie voor de samenleving, ze zijn over het algemeen goed opgeleid om hun werk te doen. Door de hiërarchische lagen binnen de overheid en door de voorgeschreven processen, krijgen ze nauwelijks ruimte voor hun passie. Veel bij de overheid lijkt gericht op het voorkomen van fouten. Dat is iets anders dan werken vanuit het benutten van mogelijkheden.

Menselijke maat is niet meer dan: mensen de ruimte geven om beslissingen te nemen. Daarbij hoeven ze zich alleen maar aan de wet te houden. Dat is het kader. Dan krijgt de overheid een menselijk gezicht en krijg je als burger het ver-



Het vergezicht van Microsoft: 'Een Bereikbare Overheid Waar Mensen De Ruimte Krijgen'

trouwen: die overheid is er voor mij als ik die nodig heb.

Een ander thema: lichtgewicht

Als je ruimte krijgt, ben je beweeglijk. Lichtgewicht gaat over het volgende. Een bureaucratie kenmerkt zich door standaardisatie en hiërarchie. Een bureaucratische organisatie is daardoor niet lichtgewicht. Als je een organisatie bent die opereert in een omgeving die gelijk blijft, dan kun je bureaucratisch zijn. Maar... de omgeving van de overheid is de samenleving en die is heel erg dynamisch. Dus moet de overheid op zoek naar een beweeglijker, lichtere organisatievorm. Zodat de medewerkers van de overheid niet vast zitten aan allerlei voorgeschreven processen, maar de ruimte krijgen te reageren op veranderingen: een lichtgewicht organisatie, ondersteund door lichtgewicht ICT. Dat is ons beeld.

Ik zie dat zo: de overheid doet aan regelgeving en uitvoering. Grofweg kun je alle processen van de overheid in drieën verdelen: de intake, de beoordeling en de outtake. De intake en outtake verlopen altijd op dezelfde manier. Daar kun je winst halen door te automatiseren. Het middendeel, de beoordeling, is mensenwerk en die moet je dus ook door mensen laten uitvoeren en niet dichttimmeren met allerlei workflows.

Geef mensen de ruimte om tot een goed besluit te komen.

Voor intake en outtake heb je eigenlijk alleen maar CRM-functionaliteit nodig, relatiegegevens. Voor de beoordeling tools voor communicatie en collaboratie. Zo kun je ook alle beleidsprocessen ondersteunen en ontstaat een lichtgewicht

architectuur, waarin je workflow alleen inzet voor de intake en de outtake.

Ongetwijfeld zijn er uitzonderingsprocessen, maar daar richt je je architectuur niet op in. Die uitzonderingsprocessen ondersteun je met specifieke applicaties. Als je die overzichtelijk aanbiedt in een marktplaats voor de overheid, kom je een heel eind.

Een derde interessant thema dat je aanroert is 'de cloud'. De cloud hoort in technologische zin bij een lichtgewicht organisatie omdat die een lichtgewicht ICT mogelijk maakt. Je hebt veel minder beheer te regelen, het is goedkoper, je kunt gemakkelijker afschakelen en het gaat allemaal via internet, dus dat past sowieso bij Het Nieuwe Werken.

Er is heel wat te doen voor de overheid...

Ik formuleer het graag als volgt: de overheid kan verschillende rollen spelen. Je hebt de teruggetrokken, de normerende, de verzorgende en de inspirerende overheid. Teruggetrokken laat ik even buiten beschouwing, dat is een overheid die zich nergens mee bemoeit. Onze overheid is normerend en verzorgend: ze stelt wetten op, handhaaft die wetten en draagt oplossingen aan. Maar de overheid laat de kans liggen om inspirerend te zijn, om burgers uit te nodigen op hun passies en talenten. Om die kans te grijpen, is een minder bureaucratische, dus een lichtgewicht overheid een goed uitgangspunt.

Het interview vond plaats in januari 2011

Het Nieuwe Werken in kreten...

Het Nieuwe Werken is meer dan huisvesting alleen... en ook veel meer dan tijd- en plaatsafhankelijk werken. Een paar kreten die onlosmakelijk met Het Nieuwe Werken verbonden zijn:

- "Verantwoordelijkheid nemen, het juiste doen"
- "Mens staat centraal"
- "Meer aandacht voor innovatie en ontwikkeling"
- "Effectief, efficiënt en prettig werken"
- "Het kantoor is waar je bent"
- "Er ontstaan andere werkvormen"
- "Mentaliteit, gefaciliteerd door techniek"
- "Overzicht over wat er gebeurt"

En wat kun je dan allemaal bereiken met Het Nieuwe Werken?

- "De flexibiliteit vergroten"
- "De productiviteit verhogen"
- "Processen verbeteren"
- "Samenwerking realiseren"
- "Mobiliteit vergroten"
- "Medewerkers aantrekken, werven, behouden"
(generatie Y)

Organisatie, manager, medewerker.

Een organisatie die 'iets wil met Het Nieuwe Werken' moet op zijn minst de volgende kenmerken hebben: open cultuur, gericht op vertrouwen.

De manager binnen 'Het Nieuwe Werken' hoeft maar vier dingen te kunnen: sturen op resultaat, coachen, voorwaarden scheppen, zijn medewerkers vertrouwen.

De medewerker die wordt geconfronteerd met Het Nieuwe Werken, moet zich gedragen als een zelfstandige in loondienst. Van groot belang is dat hij de balans tussen werk en privé weet te optimaliseren. "Het is werken waar, hoe en wanneer jij dat wilt." Dat betekent dus ook, voor de 'ouderwetse types', dat ze elke dag van negen tot vijf op kantoor mogen werken.

Het Nieuwe Werken is slimmer en efficiënter werken!

Het is werken, onafhankelijk van tijd en plaats, door gebruik te maken van de netwerkfunctie van internet. Samenwerken op afstand, productiever werken door je tijd beter in te richten. Het is gestoeld op vertrouwen en resultaat. Het is vaarwel zeggen tegen wantrouwen, repressie en gedwongen aanwezigheid.



“Ook van een hype kun je veel leren”

Otto Thors werkte als uitgever bij SDU en als consultant bij de Digital Groep. Sinds 2010 is hij actief voor We-Government, “de kenniscoalitie op het gebied van sociale media voor de overheid”.

Vertel eens kort iets over je leven.

Ik ben vijfendertig jaar jong en woon in Den Haag. Ik werk als zelfstandig adviseur voor dienstverlening en sociale media. Ik studeerde sociale geografie in Nijmegen, een studie die een mooi wetenschappelijk kader biedt voor het kijken naar de wereld. Ik ben adviseur geweest, uitgever en ik ben in verschillende rollen bezig geweest met de overheid. In al die rollen is het begrip dienstverlening wel steeds leidend geweest.

Wat zijn je liefhebberijen?

Ik heb veel gereisd, reizen vind ik leuk. Naast mijn werk ben ik druk met allerlei andere initiatieven. Ik organiseer een reünistendag voor oud-studenten in Nijmegen. En voor de Haagse grachten, ben ik grote en kleine verhalen over die grachten toegankelijk aan het maken. Niet via een website, maar via een app. En wel via UAR, de mobiele architectuurapplicatie van het Nederlands Architectuur Instituut. Zodat je straks ook wandelend langs de Haagse grachten die verhalen kunt horen en zien via je mobieltje. Den Haag had vroeger een indrukwekkende grachtengordel, die je nu haast niet meer terugziet.

Welke voorkeuren heb je op het gebied van kunst, literatuur, muziek?

Ik houd van de zwaardere gitaren. Ik heb in mijn leven ook wel alle poptempels in Nederland bezocht. Progressieve gitaarmuziek, groepen als Tool en Nine Inch Nails. Ik lees het blad Oor en download alles wat nieuw is. Niet dat alles mooi

is, maar ik wil het wel weten. Ik wil weten wat ik eruit kan halen. Afgelopen jaar vond ik Villagers erg goed, een alternatieve folkband. Ik schuw het experiment niet.

Ik lees altijd de boeken van Rob Wijnberg, een man van nog geen dertig, hoofdredacteur van NRC Next. Heel knap hoe hij in vier, vijf bladzijden iets wat heel complex lijkt weet terug te brengen tot een eenvoudige filosofisch vraagstuk. Ik houd ook erg van Bret Easton Ellis en Jonathan Safran Foer.

Ik schuw het experiment niet.

Als het om kunst gaat – houd ik van de videokunst van Bill Viola. Ik kom ook graag in het Haags Gemeentemuseum, Egon Schiele hoort bij mijn favorieten. Kunst is voor mij een inspiratiebron, ik probeer de verwondering hieruit te gebruiken.

Hoe ziet jouw werklevens eruit?

Eigenlijk kun je wel zeggen dat ik druk bezig ben met wat ik leuk vind. Ik maak niet zoveel onderscheid tussen privé en werk, ik relateer mijn inspanningen of de uren die ik ergens aan besteed niet primair aan geld. Ik vertrouw erop dat het onder de streep goed komt. Dat lukt me steeds beter en geeft me ook de ruimte om van alles naast 'het werk' te doen.

Ik geloof in mensen in hun kracht zetten. Mensen de ruimte geven om te doen waar ze goed in zijn. Dat levert niet altijd

direct iets op, maar er moet ruimte zijn voor indirect gedrag en organische groei. Alleen zo kunnen mensen fouten maken waarvan ze leren. In plaats van steeds op hun vingers te worden getikt door een mechanisch opperhoofd. Daar leren ze niks van en dan worden ze ook niet beter.

Zelf leer ik heel veel van jongere generaties die zich verwonderen...

Als je vanuit dit perspectief handelt, kom je veel gelijkgezinden tegen, is mijn ervaring. Op die manier vergaar je nieuwe kennis en nieuwe inzichten. Door die houding, door ervoor open te staan en door elkaar vragen te durven stellen. Eigenlijk gaat het steeds meer over wat je niet weet. Vroeger stelde je jezelf voor en je vertelde wat je wist, waar je deskundig in was. Je gaf antwoorden. Nu worden de vragen steeds belangrijker dan de antwoorden. De vragen bepalen de richting. Als je let op de vragen die worden gesteld, weet je waar mensen nieuwsgierig naar zijn, en ben je op de hoogte van 'welke kant het op gaat'. Zo kom je steeds verder.

Vanuit het klassieke perspectief is dat 'ongericht bezig zijn'. Pas als je het ondergaat, herken je een soort systematiek. Het zit'm niet in de sfeer van projectplannen, verantwoording afleggen of business cases opstellen, het zit 'm in ruimte en resultaten.

Zelf leer ik heel veel van jongere generaties die zich verwonderen... die leven helemaal in het vraagperspectief. Waar zijn

ze nieuwsgierig naar? Deel ik die nieuwsgierigheid?

Is het allemaal nieuw?

Het gaat er niet alleen om dat je iets nieuws leert, maar vooral dat je iets ouds afleert: je moet aangeleerd gedrag loslaten. Als je naar de overheid kijkt, waar gaat het dan om? Sturing, beheersing, verantwoording. Je moet rapporteren. Om het wat overtrokken te zeggen: als je rapporteert dat je een maand niets hebt gedaan, voldoe je beter dan dat je een keer *iets heel anders* hebt gedaan. Organisaties hebben veel dingen onnodig complex gemaakt.

Veel organisaties hebben *kennis delen* als belangrijk doel geformuleerd. Dat is nog steeds denken vanuit het oude perspectief: je bepaalt zelf hoeveel kennis je deelt en op basis daarvan behoud je macht. Het gaat om kennis creëren, vragen stellen. Maar dat vraagt om openheid, om een heel andere opstelling – een veel kwetsbaarder opstelling. Want het is vanouds niet gemakkelijk om te zeggen dat je iets niet weet. Maar het is heel krachtig om te weten *wat* je niet weet en daarmee naar buiten te treden. Dan prikkel je mensen tot samenwerken, tot naar buiten treden en dan komen de antwoorden wel.

Je moet dus loskomen van bepaalde principes. Maar als ambtenaar in een overheidsorganisatie moet je die ruimte wel krijgen. Je ziet het wel ontstaan binnen organisaties, hier en daar – informele netwerkjes op Yammer bijvoorbeeld, waarop mensen die dat willen hun gang kunnen gaan, informeel vragen kunnen stellen. Zo ontstaat binnen een organi-

satie iets van een frisse, hippe, leuke wandelgangenmentaliteit die los staat van de hiërarchie en de verantwoording. Instrumenten maken dit mogelijk. Als je vroeger informeel wilde overleggen, was je altijd gebonden aan een tijd en een plaats. Na werktijd en vaak in een openbare gelegenheid. Nu kun je alles overal en altijd doen, vooral via de mobiel. Als je een paar minuten op de tram staat te wachten, kun je een vraag posten. Dat is veel vluchtiger, zeker, maar het goeie van die vluchtigheid is dat je ideeën ook veel gemakkelijker loslaat. Vroeger organiseerde men een paar brainstormsessies over een idee en dan was het zonde om het idee weer te laten varen, want je had er met zijn alleen al zoveel tijd en energie in gestoken! Nu maak je een vraag of je gedachte bekend en anderen doen er iets mee. Of niets.

Dat vluchtige en lichtvoetige maken een heleboel gedachteexperimenten mogelijk. Pas als je de gedachte verder wilt uitwerken, kom je bij andere soorten van overleg terecht. Het is een misverstand te denken dat sociale media andere manieren van samenwerking vervangen. De fiets is ook niet vervangen door de auto. Ze kunnen naast elkaar bestaan, ieder in hun eigen rol, allemaal met hun eigen voor- en nadelen. Pas als je iets probeert, merk je of het werkt bij jou.

Wat moeten organisaties doen?

Wat organisaties in ieder geval moeten doen, is ruimte geven aan sociale media. Mensen gebruiken sociale media om zichzelf in hun kracht te zetten. Dat is het mooie ervan. Het is toch onvoorstelbaar dat jongens van 14 op hun zolderka-

mer over meer handige en slimme software beschikken dan organisaties waar 800 mensen werken. We zitten als organisaties vast in een oude manier van werken, die gericht is op beheersen en beschermen. Mijn vraag is: in hoeverre is dat nog nodig? Waarom niet het nieuwe opnemen in je organisatie en dan aan den lijve ondervinden hoe het werkt? Dat is wennen voor de organisatie en wennen voor de medewerkers, maar biedt zoveel nieuwe mogelijkheden!

Mensen gebruiken sociale media om zichzelf in hun kracht te zetten.

Kun je iets zeggen over sociale media en Het Nieuwe Werken?

Wat ik tot nu toe allemaal heb gezegd, is eigenlijk de toegepaste variant van Het Nieuwe Werken. Het is van belang dat je als organisatie optimaal de beschikbare middelen gebruikt, die het voor je medewerkers bijvoorbeeld mogelijk maken tijd- en plaatsonafhankelijk te werken.

Alles bij elkaar is dat een mentaliteitsverandering. Durf jij het, als manager, aan om je mensen die middelen te geven en vertrouw je er dan nog steeds op dat ze produceren?

Maar goed, een mentaliteitsverandering komt ook door druk van buitenaf tot stand. De nieuwe generatie werkenden, dat zijn mensen die gewend zijn te werken met al die nieuwe en handige middelen. Als die op de arbeidsmarkt komen, dwingen ze die mentaliteitsverandering wel af. En terecht natuurlijk. Als je de mentaliteit in organisaties nuchter bekijkt,

met al die controledrift en dat wantrouwen, dan kun je niet anders zeggen dan dat veel organisaties het dagelijks werk te stroef hebben ingericht.

Het Nieuwe Werken is, kort gezegd, het oude werken loslaten. Het begint met experimenteren met het loslaten van oude gewoontes en gebruiken. Met een frisse blik kijken naar het werk, naar de verhouding tussen de inspanningen die resultaat opleveren en de inspanningen die louter het gevolg zijn van bestaande procedures. Die verhouding moet goed zijn, de balans moet doorslaan naar wat resultaat oplevert.

Hoe gaan organisaties veranderen?

Ik verwacht een stille revolutie. De introductie van deze nieuwe werkwijzes zal niet vergezeld gaan van jarenlange programma's met enorme begrotingen. Ik verwacht eerder proeftuinen. Op plekken in de organisatie waarvan de directie denkt: "Als het hier mis gaat, dan is het niet zo erg." Medewerkers zelf zullen dan in die proeftuinen aan de slag gaan. Het wordt een beweging van onderaf. Je moet dan wel directies hebben met het lef om die ruimte te geven. Het hoeft allemaal niet veel te kosten, want de mensen die eraan mee gaan doen hebben toch de mentaliteit van 'bring your own device'. Die brengen hun eigen middelen mee die ze thuis al lang gebruiken.

De veranderingen zie je hier en daar al. Overheden zijn toch altijd op zoek naar betere manieren van werken. Ze hebben zo langzamerhand wel door dat ze niet alles zelf kunnen bouwen.

Dus zie je, bijvoorbeeld bij Apps for Amsterdam, waar ze het maken van apps stimuleren. Als ergens grote vraag naar is, brengt een app vaak een simpele oplossing waar de overheid voordeel van heeft. Je komt vrij goedkoop, via een ander ontwikkelmodel, tot goede middelen. Een open ontwikkelmodel is dat – er is een vraag en iemand die een app kan bouwen, voldoet aan die vraag. En dat allemaal zonder projectgroepen, functioneel ontwerpen en offertetrajecten.

Dat is volgens mij ook een van de belangrijke eigenschappen van Het Nieuwe Werken: meer resultaat boeken door minder te doen. De vraag is daarna: wat doe je met de rest van je tijd? Hoe verantwoord je die?

Het Nieuwe Werken vraagt ook om een lerende overheid, waar de basis is dat mensen die het werk het beste kunnen doen, het werk ook doen. Hoe word je zo'n overheid? Dat is de vraag.

*De vraag is daarna: wat doe je met de rest van je tijd?
Hoe verantwoord je die?*

Haak dan in elk geval aan op trends en ontwikkelingen, zou ik zeggen. Wuif ze niet weg. Je kunt wel zeggen 'het is maar een hype' maar ook van een hype kun je veel leren. Een hype zegt iets over wat er speelt in de samenleving.

Begrijp als overheid ook dat je niet de aanstichter of initiator van activiteiten bent. Natuurlijk heb je bepaalde verantwoordelijkheden maar dat betekent niet dat je alles zelf moet doen. Je moet je bewust zijn van je rol, en vooral ook van

wat je niet kunt en niet weet. Roep wat je niet weet! Dat is krachtig. Dan pas kom je erachter dat een groot deel van de burgers, misschien wel tachtig procent, bereid is om antwoorden te geven. Ze willen meepraten, ze willen meehelpen oplossen.. maar niet op de klassieke manier.

De overheid moet haar kwetsbaarheid tonen en zich daar senang bij voelen. Complexiteit afbreken, zaken eenvoudiger maken – geen gemakkelijke opgave, want het gaat ten koste van allerlei belangen en posities. Maar het moet. De overheid heeft een publieke taak. Die kan zich niet verschuilen.

Dat werkt op allerlei terreinen door. De communicatie van de overheid is nu erg gericht op alle burgers bereiken, één-op-één. Als de overheid iets mee te delen heeft, krijgt iedereen een folder thuis. De helft van de mensen leest die folder niet. Waarom niet vertrouwen op de kracht van netwerken, op burgers die elkaar informeren? Daar zijn sociale media uitstekende middelen voor. En het mooie is dat je dan kunt meten wie je wel en wie je niet bereikt. De burgers die je wel bereikt, zijn burgers die bereikt willen worden, daar kun je weer een intensievere band mee opbouwen.

In andere woorden: je moet van contact naar relatie, van transactie naar coöperatie. Niet als overheid alles zelf willen maken, het gaat om het gebruik. Dat zie je bij sociale media ook – die zijn vaak supereenvoudig. Een tekstveld en soms nog een veldje waarin je de rating, het belang van de mededeling kunt aangeven. Als je dat ziet, als dat de manier is waarop mensen kunnen communiceren met elkaar, waarom

zijn online formulieren bij de overheid dan zo complex en ingewikkeld?

De tegenbeweging is al begonnen. De overheid slaagt er nog niet in de dienstverlening simpel in te richten. Dus gaan stichtingen en individuen zelf meldingen openbare ruimte verzamelen en scholen beoordelen... de overheid moet daarom dus aanhaken en daarvan leren.

Als je dit zo vertelt, dan vraag ik me af: hoe heb je het ervaren om een tijd te werken in een omgeving waarin je veel mensen uit 'de archiefwereld' tegenkwam?

Dat is inderdaad een wereld waarin wetgeving en procedures veel van het werk bepalen. Er lopen ook mensen rond die alleen met elkaar kunnen praten over 'het vak'. Verder begrijpt niemand hen. Ze zouden meer moeten kijken naar de behoeften en wensen van gebruikers. Zich niet alleen richten op de vraag 'hoe sla ik alles veilig op?' maar zich ook afvragen: "Hoe kunnen we samen kennis creëren?"

Het gaat ook niet meer om kennis delen en ontsluiten. Dat is het oude denken. Informatie is nu zo alom aanwezig en beschikbaar, je kunt daarmee niet met de oude mindset omgaan. Informatie is vluchtig, wordt op allerlei plaatsen opgeslagen. Je kunt informatie dus ook niet meer afschermen of uitzetten. Dat was een van die onnozele opmerkingen in de kwestie rond Wikileaks. "Laten we die site uit de lucht halen!" werd er gezegd. Terwijl het gaat om informatie die op duizenden plaatsen te vinden is!

De uitdaging is dus om de nieuwe leidende principes van informatiegebruik te doorgronden en die toe te passen op de archiefwereld. Verantwoording wordt veel minder een leidend principe, het gaat om gebruik. Daar moet je de focus op aanpassen. En je moet je meerwaarde kunnen aantonen. Natuurlijk zit er een expertise in het vakgebied, maar daar-

Verantwoording wordt veel minder een leidend principe, het gaat om gebruik.

door kom je niet los te staan van trends en ontwikkelingen. Dat is niet erg, dat is juist leuk! En het is ook niet erg als je dingen niet weet... vraag wat je niet weet aan mensen die niet uit het archief komen.

Is er nog nieuws onder de zon?

Je ziet steeds meer dat je met je login-gegevens van sociale mediasites, bijvoorbeeld LinkedIn, toegang krijgt tot de websites van dienstverleners. Er komt dus een versmelting tussen sociale media en dienstverlening. Dat maakt het voor de gebruiker eenvoudiger en de dienstverlener weet meteen meer over zijn klant, zijn netwerk, zijn achtergrond, zijn interesses. De kosten zijn veel lager dan alles wat met DigiD, eHerkenning en noem maar op te maken heeft. Het biedt veel mogelijkheden voor de overheid als dienstverlener. Helaas beperkt de overheid zichzelf nog tot DigiD. Dat is 't wantrouwende gesloten model, gebaseerd op het uitgangspunt dat iedereen een potentiële fraudeur is.

Een aardige trend is ook de trend richting mobiel. Mobiel is kleiner en vraagt om een veel eenvoudiger inrichting, om het gebruik van apps. Ik denk dat de overheid zich ook steeds meer daarop gaat richten. Je kunt dan je zaken met de overheid doen terwijl je op de bus staat te wachten. Dat zal eerst leiden tot een heleboel losse apps. Dat vindt men dan niet handig en dus krijg je vervolgens een integratie van verschillende apps. Dat gaat de komende jaren gebeuren.

En wat ik vooral hoop is dat de overheid het defensief denken loslaat. Ze moet leren vertrouwen.

Het interview vond plaats in februari 2011

Meer dan tien jaar later

Elf jaar geleden werkte ik voor een leuk gasbedrijf in Noord-Holland. Even later was de tijd dat werken leuk mocht zijn voorbij: het gasbedrijf werd overgenomen door een veel grotere energiereus. Men noemde het een fusie.

De tijd van praktisch dingen doen was voorbij: in zoiets banaals was niemand bij een energiebedrijf met 4.500 werknemers geïnteresseerd. Het ging om plannen maken, plannen bespreken, plannen herzien, en rustig op leeftijd raken.

In september 2000 kwam ik op internet een interview tegen dat me raakte. Het was de tijd dat kennismanagement in opkomst was. Een tijd die al lang achter ons ligt: het gaat vandaag de dag niet meer om kennis delen, maar om kennis maken (vertelde iemand mij).

De mens die werd geïnterviewd: David Snowden. Toen was hij directeur van het Instituut voor Kennismanagement van IBM. Een commercieel bedrijf, IBM. Ik heb ooit de euvele moed gehad een mailtje te sturen naar Snowden. Ik kreeg geen antwoord van hem maar een paar weken later belde mij wel een accountmanager van IBM die eerst eens wilde weten hoeveel geld ik te besteden had.

Snowden is later voor zichzelf begonnen en heeft zich beziggehouden met allerlei ingewikkelde onderwerpen waarvan ik mij alleen 'story telling' herinner. Ik vind het knap dat

iemand op die manier van de wind kan leven, of van net iets meer dan de wind, maar daar gaat het nu niet om.

In 2000 zei hij verstandige dingen die ik meteen begreep. Het interview vond ik onlangs terug en ik dacht: "Eens kijken of het nog steeds zo fris en belangrijk is allemaal, meer dan tien jaar later."

Ik vind het knap dat iemand van de wind kan leven.

De meest indrukwekkende passage uit het interview is de volgende.

De interviewer vraagt Snowden: kunnen bedrijven erop vertrouwen dat hun medewerkers zorgvuldig met hun kennis omgaan. Snowden antwoordt daarop met een schitterend praktijkvoorbeeld:

"Het klinkt vreemd, maar informele gemeenschappen zijn de echte aanjagers van kennis. Als je een sterke scheiding aanbrengt tussen formele en informele gemeenschappen, krijg je een enorme stroom van kennis. Maar probeer je die scheiding juist weg te nemen, dan verdwijnt de informele kennis, de kennis in mensen hun hoofden, omdat die mensen zich niet veilig voelen.

Een voorbeeld. Bij een Brits waterbedrijf hebben ze een reorganisatie van de buitendienst laten doorvoeren door een groot adviesbureau. De mensen van de buitendienst waren gewend 's morgens in hun loods bij elkaar te komen, een kop thee of koffie te drinken en wat ervaringen uit te wisselen voordat ze aan de slag gingen. De nijvere consultants ontdekten dat ze daarmee liefst zestien minuten per dag verspilden. Ze vermenigvuldigden die zestien minuten met het aantal medewerkers en het aantal mandagen per jaar en toonden zo een enorme jaarlijkse verspilling aan. Het management van het waterbedrijf had er wel oren naar en schafte de loodsen af. De medewerkers kregen modems, handheld computers en mobiele telefoons. Het management gaf hun de opdracht brave kleine robots te zijn en voortaan vanuit huis te werken. Op die manier maakten ze drie of vier buitendienstmedewerkers overbodig en vertelden ze overal hoeveel besparingen ze hadden gerealiseerd.

Kennis komt spontaan en natuurlijk tevoorschijn wanneer mensen van elkaar afhankelijk zijn.

Nu komt het. Ik liep ook rond bij dat waterbedrijf. De buitenmensen vertrouwden me en namen me mee naar hun kroeg. Want opdracht of niet, ze hadden er nog steeds behoefte om twee of drie keer per week ervaringen met elkaar uit te wisselen en dat deden ze in de kroeg. Ze kwamen daar altijd wel een paar collega's tegen. Ik denk eerlijk gezegd dat ze meer tijd in die kroeg zaten dan vroeger in hun loods.

Het mooiste is, dat de eigenaar van de kroeg een logboek bijhield. Als mensen van het waterbedrijf in de kroeg zaten en een collega die er niet was moest iets weten, dan schreven ze dat in het logboek van de kroegbaas. Het kwam erop neer dat ze wel twee of drie bladzijden per dag schreven met informatie over gezondheid en veiligheid, de werkomstandigheden, onderdelen van de bedrijfsvoering die niet goed werkten...

Allemaal belangrijke informatie die nu verloren ging voor het bedrijf.

Ik maakte een deal met die werklui. De managers mochten iedere vrijdag een kopie maken van het logboek – op voorwaarde dat ze ermee akkoord zouden gaan dat de werklui in de kroeg bij elkaar kwamen. En op voorwaarde dat de werklui twee boeken mochten bijhouden.

Dat is een interventie gebaseerd op het idee dat kennis spontaan en natuurlijk tevoorschijn komt wanneer mensen van elkaar afhankelijk zijn en de noodzaak voelen om te delen.

Vertrouwen is een voorwaarde voor welke soort van kennisuitwisseling ook. Het is momenteel in de mode om formele systemen voor kennismanagement in te richten.

De consultants adviseerden dat ook. Ze wilden de software op de handheld computers zo aanpassen dat de werklui onderweg al hun kennis konden doorgeven aan het centrale programma. Maar zo werkt dat niet. De werklui voelden met die computer in de hand absoluut niet dezelfde sociale druk

als bij het schrijven en lezen in het logboek in de kroeg. Die sociale druk versterkt de kennisuitwisseling.

Maar wie weet zeggen ze over vier of vijf jaar: waarom houden we dat logboek eigenlijk bij? Waarom zetten we alles niet meteen online?”

Vertrouwen is een voorwaarde voor welke soort van kennisuitwisseling ook.

Het jaar 2000 was dat. Er waren nog geen sociale media en die zijn er nu wel. Logboeken in kroegen zijn er veel minder, hoewel het werken in kroegen (of liever: in koffiehuisen) een hoge vlucht heeft genomen.

“Vertrouwen is een voorwaarde voor welke soort van kennisuitwisseling ook,” zei Snowden. Dat geldt nog steeds. Kennis is in de hoofden en harten van mensen – het is een deel van hun levenservaring.

De sociale media bestaan voor vijftien procent bij gratie van sociaal wenselijk gezwets, maar je treft zo nu en dan ook iets waardevols aan. Het gaat erom die zeldzame schatten te vinden. En misschien gaat het er nog meer om zelf kleine schatten beschikbaar te stellen. Vol vertrouwen en zonder er iets voor terug te verlangen.

Dan is het ook niet meer nodig om je tweets af te schermen.

Ik begin er trouwens nog maar niet aan. Mijn blog is alleen op uitnodiging te bezoeken.

(april 2011)

De volledige tekst van het interview (“The Organic Approach to the Organization: a conversation with KM practitioner David Snowden”) kun je opvragen bij mij, ronald.groeneweg@digital.nl. Ik beloof dat ik alleen het interview stuur (in pdf), geen accountmanager. Snowden is nog steeds actief en te volgen op: <http://www.cognitive-edge.com>.



“Het is niet de wind die de richting van de stroom en golfrichting bepaalt”

Kees van Zijtveld begon in 1987 het trainingsbureau Nieuwe Dimensies. Hij trainde honderden, wellicht duizenden mensen op allerlei niveaus. Hij staat bekend om zijn creatieve, innoverende en uitdagende manier van werken.

Vertel eens kort iets over je leven.

Ik heb de vijfjarige Handelsschool gevolgd, tegenwoordig heet dat de HEAO. Daarna heb ik mij via avondstudies verder bekwaamd als econoom. Vervolgens ben ik jaren achtereen aan het werk geweest in de detailhandel, met het opzetten van retail- en franchise-concepten.

Ik ben sinds mijn 28^{ste} student en aanhanger van de Vedanta-filosofie, de filosofie die ten grondslag ligt aan het Hindoeïsme. De kern van die filosofie is de non-dualiteit. Eenvoudig gezegd: er is geen twee, het is één. Het is niet ik en de ander, het is *wij als eenheid*.

Toen ik 39 was, besepte ik: ik ben klaar met de business, het is niet meer wat ik wil.

Nu wil ik deze filosofie uitdragen in het bedrijfsleven, eenheid in organisaties als besef brengen, leidinggeven vanuit innerlijke kracht en als cultuurdrager binnen organisaties. Maar *hoe* ga ik dat doen?

Ik begon in mijn eentje een trainingsbureau, want ik vond nergens aansluiting met mijn ideeën. Ik huurde een kantoor, een voormalig klooster, verbouwde dat een half jaar lang, richtte het in met 12 werkplekken en twee trainingszalen. Bij de opening vroegen de mensen wie er allemaal werkten. Ik zei: "Alleen ik." En voegde daaraan toe: "If the teacher is ready, the students will come."

Bovendien: als je de plaatsen klaar hebt, komen de medewerkers vanzelf. Binnen twee jaar waren er te weinig werk-

plekken. Het bureau groeide en groeide met de jaren. Op het hoogtepunt had ik vijftig trainers.

Toen kwam ik halverwege de jaren negentig opnieuw tot de ontdekking dat ik niet deed wat ik wilde maar vooral wat anderen wilden. Opnieuw dat besef, een *dèjà vu*: "Wat ik wil is mijn filosofie in de markt zetten." De beweging bij mensen en organisaties op gang brengen om ze van verandering naar transformatie te brengen. Dat proces faciliteren!

Anders worden begint met anders kijken.

Die Vedantaleer van non-dualiteit is als filosofie een transformatie van het denken. Je kunt altijd iemand helpen met veranderen, maar niet met een transformatie. Transformatie begint met van binnenuit echt anders worden. Anders worden begint met anders kijken, want transformeren doe je zelf en dan wordt het een ZIJN's kwaliteit.

Mijn filosofie in de markt zetten betekent ook: hoe krijg ik mensen en organisaties zover dat ze gaan doen waar ze sterk in zijn? Gewoon met beide benen op de grond. Als je dat doet als organisatie, verdien je geld, zakt het ziekteverzuim en groei je krachtig. Het is verspilling van energie om mensen of organisaties te helpen met de dingen waar ze niet goed in zijn.

Ze moeten versterken waar ze al goed in zijn. Alleen dan worden ze, met de inzet van al hun talenten, een topexpert in de markt. Met een onderscheidend vermogen.

Toch zie je in de praktijk dat de meeste consultants werken aan de verbetering van dat, waar organisaties sowieso niet goed zijn. Dat is zonde van de tijd en kost veel geld en kostbare energie.

In het dagelijks leven ben ik met twee activiteiten bezig. Ik begeleid reorganisaties en ik help organisaties waar het niet goed loopt. Of anders gezegd: ik kijk vooral waar organisaties zich niet meer 100 % richten op de *core business* als hun sterke punt. Verder begeleid ik leidinggevendenden in Het Nieuwe Werken, en dan met name in effectief leiding en ruimte geven aan mensen die je niet dagelijks ziet. Belangrijkste vraag is daarbij: hoe zorg je voor een effectieve output?

Wat zijn je liefhebberijen?

Ik houd van zeilen, daarom woon ik aan het water. En ik houd van schrijven en vooral van presenteren voor grote groepen. Mijn werk is trouwens mijn grootste liefhebberij, als dat niet zo was, zou ik al met pensioen zijn, want die leeftijd heb ik al. Leuk eigenlijk... *leef-tijd*.

Hoe krijg ik mensen en organisaties zover dat ze gaan doen waar ze sterk in zijn?

Welke voorkeuren heb je op het gebied van kunst, literatuur, muziek?

In de kunst heb ik geen sterke voorkeuren. Ik ben gek op loungemuziek, maar ik merk de laatste tijd dat ik ook graag Nederlandstalige liedjes meezing in de auto. Nummers van

Boudewijn de Groot en Ramses Shaffy. Ik lees wel literatuur, maar dat is altijd spiritueel georiënteerde literatuur. Schrijvers die niet zo bekend zijn bij het grote publiek.

Wat zijn voor jou de belangrijkste kenmerken van Het Nieuwe Werken?

Het belangrijkste kenmerk is dat het om een driedeling gaat: bricks, bytes en behavior. De bricks, dat zijn de vierkante meters, het gebouw, de interne kantooromgeving en de aantrekkelijke inrichting om samen te komen om te werken zonder je vertrouwde vaste werkplek. Van *bricks* hebben anderen meer verstand dan ik.

De *bytes* - de technologie – ook daar weet ik niet veel van, ik ben al lang blij als alles het bij mij thuis doet.

Maar *behavior*, het gedrag, en dan vooral het gedrag van leidinggevendenden in deze nieuwe tijd en in Het Nieuwe Werken, dat vind ik boeiend. Ik wil ze helpen met inzichten om de effectiviteit te verhogen.

De uitdaging op dat gebied is het beste verwoord door Peter Drucker: "De belangrijkste en echt unieke bijdrage van management in de 20^{ste} eeuw was het vervijftigvoudigen van de productiviteit van de fabrieksarbeider. De belangrijkste bijdrage van het management in de 21^{ste} eeuw is een vergelijkbare toename van de productiviteit van de 'kenniserker'. Dat is de kern van de zaak. Niet harder werken, maar slimmer."

Als ik bedenk waarom ik zelfstandig ondernemer ben geworden, dan zeg ik: dat is omdat ik last had van mijn bazen.

Welnu, Het Nieuwe Werken kan alleen tot zijn recht komen als mensen geen last meer hebben van hun bazen en de ruimte krijgen om zich te manifesteren. Daarbij hebben de

Het Nieuwe Werken kan alleen tot zijn recht komen als mensen geen last meer hebben van hun bazen.

managers en leidinggevendenden maar één belangrijk ding te doen, waarvoor ik bij voorkeur de Engelse term 'to enable' gebruik. Leidinggevendenden moeten medewerkers optimaal in staat stellen de hoogste productiviteit te bereiken door hen de juiste middelen te geven. Mensen moeten niet harder werken, ze moeten slimmer werken. Dat is de essentie.

Het Nieuwe Werken heeft last van oude patronen en oude zekerheden. Ik spreek weleens mensen die vrijwel altijd thuis werken. En die zeggen: 'Soms ga ik naar kantoor om mij weer even te laten zien, want als ze mij af en toe zien, dan weten ze dat ik er nog ben en mijn productie lever. Dat is goed voor het vertrouwen van de manager en ook voor mij.' Dat zijn typische restanten van een bedrijfscultuur die gestoeld is op controle en niet op vertrouwen.

Ik was kort geleden bij een bedrijf waar de managers boos waren dat ze geen ruimte meer hadden voor hun spullen, geen eigen bureau, geen kamer met drie ramen en zicht op de buitenwereld. Blijkbaar hebben ze dat soort dingen nodig om iemand te zijn. Zulke managers wil ik helpen om de weg naar binnen in te slaan. In de kern gaat het bij Het Nieuwe

Werken en leidinggeven om vertrouwen geven. Medewerkers coachend bijstaan om de beste productiviteit te halen. Hun de ruimte en het vertrouwen te geven om de gewenste output te leveren.

Als je zelf als leidinggevende dat vertrouwen niet hebt, kun je ook geen vertrouwen geven. Kun je mensen telefonisch op afstand coachen naar de gewenste output zonder ze dagelijks te zien?

Het Nieuwe Werken gaat over vertrouwen en ruimte geven en ik vind het leuk om mensen te helpen dat vertrouwen te vinden en daarmee aan de slag te gaan.

In Nederland doen al bijna een miljoen mensen aan Het Nieuwe Werken.

Wat zijn voor jou de grootste misverstanden over Het Nieuwe Werken?

Het grootste misverstand is dat het iets nieuws is. In Nederland doen al bijna een miljoen mensen aan Het Nieuwe Werken. Want het is niets anders dan flexibel werken op de tijd en de plaats die jou het beste uitkomen.

Kijk eens naar de LinkedIn-groepen die zich bezighouden met Het Nieuwe Werken. Daar komt ontzettend veel onzin voorbij en ook regelrecht onbenul van mensen die de domste vragen stellen omdat ze op zoek zijn naar bevestiging vanwege hun eigen onzekerheid. Maar bevestiging en het juiste antwoord kun je uitsluitend in jezelf vinden.

Hoe ziet het werklevens van een gewone ambtenaar er over een paar jaar uit?

In die wereld, de wereld van de ambtenaren, weet ik het niet precies. Ik ken die wereld niet zo goed. Ik heb de indruk dat ze elkaar een beetje bezighouden. Ze schuiven elkaar dossiers door. Het is een wereld met veel krampachtigheid en controle. Daardoor gaat veel energie verloren.

Ik heb de laatste jaren twee grote opdrachten gedaan bij ambtelijke organisaties. Ik vond de controle en vooral de vertraging van bijna alles in die organisaties verstikkend. Voortdurend werden daar vragen gesteld als: Hoe ver ben je? Hoeveel tijd heb je nog nodig? Laat eens zien wat je al hebt! Terwijl de opdrachten steeds onhelderder werden geformuleerd. Het was niet duidelijk wat de output was die je moest leveren en met opleverdata werd constant geschoven.

Kijk, je moet de kans krijgen om de organisatie haar eigen pijn te laten zien.

Kijk, je moet de kans krijgen om de organisatie haar eigen pijn te laten zien. Als je dat kunt, dan kiezen ze sneller voor een oplossing. Maar ze zien geen pijn, het is het patroon waarin ze gewend zijn te werken en dat volgen ze. Bij een ambtelijke organisatie mag je langer over dingen doen, er is geen druk om snel op te leveren. Het idee van tijd is geld, is daar veel minder aan de orde.

De ambtelijke wereld zie ik ook niet snel veranderen. Iedereen moet bezuinigen, maar er wordt alleen maar bezuinigd

op de extra uitgaven en zie vrijwel nergens een beperking van het aantal medewerkers. Het is ondanks alle aankondigingen alleen maar meer geworden. Het wordt niet minder, het wordt ‘minder méér’.

Toch zullen ze moeten veranderen, ze moeten mee met het flexibeler werken, dat is een druk die uit de samenleving komt. Er komt steeds meer druk om op te leveren in een normaal tempo. Als overheden niet binnen een maand opleveren, hoeven we straks niet meer op de vergunning te wachten. Mijn ervaring is dat mijn aanvraag voor een dakkapel drie keer is afgewezen. Uiteindelijk is de eerste aanvraag gewoon beloond, na zestien maanden, met 2.800 euro aan kosten. Gelukkig kan dat niet meer in de nabije toekomst.

Wat heeft toekomst en wat niet?

Als ik dat zou weten, zou ik op Hawaii zitten en eens af en toe een mailtje vol wijsheden en inzichten versturen. Wat de toekomst gaat brengen is dat specialisten (ZZP'ers) steeds meer in ketenverband gaan samenwerken. Niet georganiseerd, maar als specialisten die elkaar aanvullen. Elkaar opzoeken als het nodig is. Ook overheidsorganisaties kunnen zich het beste zo organiseren: als een verzameling specialisten met daarom heen een aantal toezichthouders die toezien op de regels en op de normen en waarden van de organisatie

Welke manager en managementstijl passen het beste bij Het Nieuwe Werken?

Het gaat niet over een managementstijl, het gaat meer over een vorm van leiderschap. Wat er het beste bij in de buurt komt, is dienend leiderschap. De kern daarvan is dat je je als manager afvraagt: hoe kan ik mijn mensen het beste dienen om hun productiviteit naar boven te halen en te voldoen aan de gewenste outputcriteria, in de vrijheid en de ruimte die ik ze geef? Anders gezegd: Hoe maak ik mogelijk dat mijn mensen optimaal presteren?

Komt ie weer: niet harder werken, maar slimmer.

Dienend leiderschap, *servant leadership*, is voor mij een hele goede invulling, want zoals dr. Martin Luther King zei: "Iedereen kan groots zijn want iedereen kan dienen." Wat er zo aardig aan is: als je een ander dient, dien je jezelf het meest. Ik vraag bij een voordracht weleens: wie voelt zich gelukkig als hij een ander helpt? Dan steekt iedereen zijn hand op. Als ik vervolgens vraag: wie voelt zich gelukkig als hij een ander *niet* helpt, steekt niemand zijn hand op. Dat zegt genoeg. Dienend leiderschap leidt ook tot verbinding tussen mensen. Veel organisaties werken met dit idee. De Rabobank, Akzo Nobel, VU Medisch Centrum, KPMG. Zelfs in de ambtelijke wereld komt het voor: bij de Marechaussee en bij Defensie.

Of het ergens geslaagd is? Wanneer is iets geslaagd of niet? Een goed doordachte en overdachte invoering van Het Nieuwe Werken heeft bij een aantal organisaties geleid tot

hogere productiviteit. Je ziet bijvoorbeeld vaak dat het er aan ligt, hoe lang jonge mensen blijven werken bij een organisatie. De meesten hebben het na een jaar of drie wel gezien, maar als er ontwikkelingsruimte is, dan blijf je langer. Dat is het gewenste resultaat van Het Nieuwe Werken.

Dienend leiderschap zorgt ervoor dat je het naar je zin hebt.

Dienend leiderschap zorgt ervoor dat je het naar je zin hebt, dat je kunt groeien en bloeien. Dan helpt het ook om de personeelsafdeling effectieve plannen te laten maken om medewerkers te boeien en te binden.

De grootste effectiviteit komt van *bezielen* en dan zijn we terug bij het gewenste leiderschap in de kern en bij het juiste effect van Het Nieuwe Werken.

Dienend leiderschap is overal toe te passen. In veel gevallen en in veel organisaties overheerst de angst en is er eerder sprake van controle dan van in staat stellen. Dienend leiderschap ligt als naam ook niet zo goed in de markt. In Amerika is dat heel anders. Daar krijg je voortdurend de vraag, waar je ook komt: "How can I serve you? Hoe kan ik u dienen?" Als je dat in Nederland zegt, vinden ze je een glijer. Toch is het in de kern, de halszaak van iedere organisatie: medewerkers in staat te stellen optimaal te laten doen wat verwacht wordt om de juiste output te leveren. Medewerkers te dienen.

Laatst sprak ik een manager die zei: “Ik kies mensen die redelijk volmaakt zijn.” Mijn vraag aan hem was: “Van welke planeet komen die mensen dan?”

Toen zei hij: “Nee, je hebt gelijk. Ik help mijn mensen zoveel mogelijk om optimaal te presteren.”

Dat is ook het enige wat je kunt doen, daar blijft het ook steeds op neerkomen.

Je hebt het over ‘Van vernieuwing naar verbetering’... wat bedoel je daarmee?

Vernieuwen noem ik echte ‘innovatie’.

Niet alles wat je vernieuwt, is een verbetering. Eenvoudig voorbeeld: Windows Vista. Het was nieuw, een innovatie, maar het was ook een ramp. Dus je moet altijd opletten of je vernieuwing ook een verbetering is.

Als je één keer in de week vergadert met je mensen, dan moet die vergadering top zijn.

Jan Peter Balkende was voorzitter van het Innovatieplatform, maar het was zo saai en ouderwets dat daar nooit iets uit is voortgekomen. Hij had wel de juiste intentie, maar was ook de saaiste voorzitter die alles in beton heeft gegoten en onder controle hield. Verstikkend. Jarenlang alleen een kostenpost zonder vernieuwing.

Ander voorbeeld. Als je één keer in de week vergadert met je mensen, dan moet die vergadering *top* zijn. Daarbij kun je twee dingen doen. Allereerst mensen motiveren, ze aanspre-

ken met argumenten zodat ze doen wat jij wilt. De vraag is of dat erg productief is.

Je kunt ook mensen inspireren zodat ze het zelf gaan doen, uit eigen beweging.

De keuze is simpel. Ga je als manager de boodschap van buiten naar binnen brengen of inspireer je de mensen zodat de beweging van binnenuit ontstaat naar buiten en naar elkaar.

Inspireren komt van het Latijnse *inspirare*, wat *inblazen* betekent. Je blaast de medewerkers de goede inspiratie in. Daardoor ontstaat vanzelf de verbinding en optimale synergie en dat is wat je wilt.

De leider of dienaar, *the servant leader*, heeft het vermogen organisaties en mensen samen te smeden tot één geheel. Deze verheffing, het boven zich uit laten stijgen, boven wat ze zouden bereiken als ze aan zichzelf waren overgeleverd, is de echte creatie van een dienend leider. Een voorbeeld in Nederland is Tex Gunning, de topman van Akzo Nobel.

Warren Bennis zei: “Leiderschap is de capaciteit om visie om te zetten in realiteit.” Vanuit die visie coach ik leiders. Ik luister vooral naar wat ze meemaken. De barrières die ze tegenkomen. De zaken of overtuigingen die uitmonden in onmacht. Ik ben behulpzaam bij het ontwarren van knopen. Of ik kijk naar hun beperkende overtuigingen. Dat is de manier die het snelst werkt, wanneer ik mensen vraag: “Stel dat er geen belemmeringen zouden zijn, wat zou je dan doen?” Dan zit je gelijk bij het begin van de oplossing. Dat werkt bij mijzelf namelijk precies zo. Zelf zie ik mijn problemen niet, ik

heb er een ander voor nodig die het voor mij helder maakt. Wij mensen bestaan mentaal gezien uit een verzameling overtuigingen en patronen. Volgens de wetenschap zelfs uit 99 procent patronen en 1 procent bewustzijn.

Zelf zie ik mijn problemen niet, ik heb er een ander voor nodig.

Ik weet nooit hoe een coaching afloopt. Ik zeg: blijf terugkomen zolang je het zinvol vindt. Het gaat om wijzigen van het patroon waarin je zit. Als je nog niet genoeg pijn en onvrede van dat patroon hebt, dan blijf je lekker hangen in het "oude recept en patroon". Daarom geef ik altijd meer pijn cadeau. Mijn ervaring is dat je sneller gaat naar de transformatie door jouw eigen keuze voor Geluk. Mijn lijfspreuk daarbij is dan ook als mensen er in blijven hangen: "Wil je liever je Gelijk of kies je voor Geluk?"

Je noemt 'goede zin' als een randvoorwaarde voor Het Nieuwe Werken. Leg eens uit.

Ik ga pas lekker aan het werk als ik zin heb om te scoren. Niet omdat het moet. Maar omdat het intrinsiek is en ik het wil van binnen uit.

Mijn levensfilosofie is: "Laat je betalen voor hetgeen je wilt leren". En als je uitgeleerd bent, ga je om je heen kijken, naar een nieuwe uitdaging, want anders zakken de goede zin en de inspiratie weg.

Hoe krijg ik goede zin? Door bezig te zijn met werk dat ik wil leren en waarin ik zo mogelijk expert wil worden of zijn.

Goede zin komt voort uit het feit dat je bezig bent met dingen die je vooruit helpen en in beweging zetten. Goede zin is de uitkomst van zingeving. Niet moeten, maar willen!

Ik heb zelf op een zeker moment in mijn leven een onderscheid gemaakt tussen wat ik wil en wat ik niet wil. Ik werkte voor een organisatie waar ik weinig binding mee voelde. Ik zat doodmoe in mijn auto na het werk op weg naar huis, en ik dacht: waarom doe ik zoveel voor een organisatie die mij niet ligt? Een organisatie waarvan ik de waarden niet van deel? Een organisatie dienen die mij geen energie geeft maar energie kost. Ik ben alleen maar bezig met geld verdienen... Het is een besef dat geleidelijk aan doorbreekt. Mijn karakter is zo dat ik eerst een paar keer mijn kop moet stoten voor ik verander. Dat noem ik leren vanuit de pijncirkel. Het is slimmer en leuker om te leren vanuit de pleziercirkel, maar dat zit helaas niet in mijn karakter en mijn systeem. Ik kies blijkbaar vanuit de pijn voor plezier.

Zin en zinvol vind ik synoniemen. Als iets zinvol is, heb je al gauw de goede zin te pakken. Als ik een reorganisatie doe die zinvol is voor de mensen, geeft dat mij ook goede zin. Ook dat is een vorm van dienend leiderschap. Dan ga ik fluitend aan het werk.

Je spreekt in je presentatie over de generatie Y. Wat is dat? Het is de nieuwe generatie met wie je heel duidelijke afspraken kunt maken. Ze willen heldere outputcriteria: Wat wil je dat ik oplever? Dat zal ik opleveren. En zeg me nog even hoe

vaak je contact wilt. En hoe en waar je mij op gaat beoordelen. Dan zorg ik dat het voor elkaar komt. Ik wil ook geen vrijheid, maar ruimte om het op mijn manier en tijd te doen. Ik wil ook niet nadenken, maar heldere kaders.

Er zijn nu al zo'n kwart miljoen mensen aan het werk van die generatie. Ze hebben niet veel hulp nodig, geen lange gesprekken, geen vergaderingen... daarom zijn ze soms onbegrijpelijk voor andere en oudere generaties. Dat zijn dus ook de mensen voor wie je vergaderingen spannend moet maken. Iets nieuws vertellen, iets vieren als een succes. Wat maakt iets voor ons tot een gezamenlijk succes terwijl we allemaal apart aan het werk zijn? Wat is de onderstroom? Want daar gaat het om. Het is niet de wind die de richting van de stroom en de golven bepaalt, maar de onderstroom. De verbinding. Van groot belang daarbij is het voeden van de verwachtingen. Het is niet wat iemand roept, bijvoorbeeld als manager, dat als belangrijk element wordt gemeld, maar wat de mensen ervan vinden. En daarover met elkaar in dialoog te gaan.

Het interview vond plaats in januari 2011

Durf te vragen: onbescheidenheid siert elke tijd

We durfden niet Martijn Aslander te interviewen, mijn collega M. en ik, want hij zegt zoveel en wat moet je allemaal opschrijven dan? Bovendien wandelde ik in januari door de stad Groningen en plots keek Martijn mij met priemende ogen aan. Vanuit een koffiehuis, niet ver van de boekhandel die twee keer is afgebrand.

Dus gingen M. en ik in februari naar de bijeenkomst van Durftevragen in het station van Haarlem. Durftevragen heeft ook wel iets met Martijn Aslander te maken. Ik was niet zomaar uit mijzelf (bijvoorbeeld door het aan iemand te vragen) bij deze beweging uitgekomen.

De kans dat je een antwoord krijgt op een vraag die je durft te stellen, is niet zo groot.

Wat zegt Durftevragen over zichzelf:

“Durftevragen is geen bedrijf, het is een manier van werken, denken en doen. Het team van Durftevragen is een los verband van betrokken zelfstandigen met een natuur voor delen, bouwen en creëren.”

Daarnaast is Durftevragen een concept. Een heel simpel concept:

Je gaat met een paar mensen in een zaaltje zitten. Wel of niet onder begeleiding van iemand met ervaring op het gebied van Durftevragen. Om de beurt gaat iemand voor de groep zitten en stelt een vraag. Die vraag moet concreet en te be-

antwoorden zijn. Dus niet: “Hoe word ik gelukkig?” maar wel “Hoe vind ik in Zandvoort een oppas voor mijn hond?”

Als de vraag volgens de andere aanwezigen concreet genoeg is, gaan die aanwezigen aan de slag. Ze schrijven antwoorden, tips, losse gedachten, ideeën, aanbevelingen op. Daarna delen ze al wat ze hebben opgeschreven mee aan de vrager – ze geven hem (of haar) ook alles wat ze hebben opgeschreven mee.

De vrager moet wat hem wordt aangereikt, dankbaar in ontvangst nemen. Geen discussie beginnen, geen ‘ja, maar..’ Gewoon alles meenemen naar huis (of naar het koffiehuis). De bedoeling is dat hij verder kan – fris. Met open blik.

Op de website lees ik:

“**Durftevragen**” is echt iets voor jou of jouw organisatie als je:

- op persoonlijk of professioneel vlak iets voor elkaar wilt krijgen en wel wat hulp, tips, ideeën of contacten kan gebruiken
- het gevoel hebt dat er toch meer mogelijk moet zijn met de kansen die de nieuwe media en de netwerk- en informatiesamenleving ons biedt
- een inspiratieboost kan gebruiken omdat je het zat bent om elke keer geconfronteerd wordt met muren, beren, zwartkijkers, nee-schudders etc.”

Ik had meteen twee vragen klaar:

- Hoe kom ik los van mijn huiver voor optimisten, ja-schudders, mensen die nooit ergens een probleem in zien?
- De muren, beren, zwartkijkers, nee-schudders zitten in mij!

De laatste vraag is eigenlijk geen vraag, maar een constatering.

Overigens durfde ik beide vragen niet te stellen.

Ik lees nog wat verder:

“Bij Durftevragen ervaar je dat je hoofd vol zit met kennis, kennissen, ideeën, mogelijkheden & verbindingen waarvan je het bestaan al bijna vergeten was. Durftevragen maakt je hoofd en creativiteit (extra) wakker, zodat je zelf makkelijker dingen in beweging kan zetten, maar ook anderen, met extreem weinig moeite en veel plezier kan helpen met hun plannen en vraagstukken.”

Dat is natuurlijk de basis onder Durftevragen: elkaar belangeloos helpen.

Wat je dus kunt verwachten bij Durftevragen: veel mensen die belangeloos geholpen willen worden. De vragers hebben de overhand.

Ik herinnerde me opeens dat ik, niet zo lang na mijn onverwachte afstuderen, een paar maanden deel heb uitgemaakt van wat ik zelf noemde ‘de werklozenclub’. Het was in het begin van de jaren negentig. Ook al geen voorspoedige economische tijd. Iedereen die was afgestudeerd in een zacht

vak, kon rekenen op enkele jaren werkeloos thuis zitten.

Daarom waren er cursussen om je ‘vaardigheden’ te leren waarmee je meer kans maakte op de arbeidsmarkt. Werklozenclubs dus. Gesubsidieerd. Eens in de week samenkomen in een zaaltje in het hart van de stad. Vertellen, vragen, opdrachtjes doen. En dan door de week proberen ‘verder te komen’.

Mijn werklozenclub bestond niet alleen uit geschiedkundigen, er waren ook economen bij. Een man die secretaris was geweest van een bekende politicus. Een voormalig universitair docent.

Afijn, ik heb daar wat meegemaakt, en dus heb ik ook heel wat geleerd, al weet ik niet precies wat. Het mooiste wat ik mij herinner was een bezoek aan de ontslagen universitair docent. Hij was ontslagen vanwege dranklust en niet vanwege overbodigheid, dat gaf hij eerlijk toe. We wandelden van zijn huis naar het huis van zijn ouders die op vakantie waren: hij moest de plantjes water geven. Zijn ouders hadden een traplift: zo’n leuk stoeltje aan de trapleuning waarmee je naar boven en beneden kon.

“Wil je even?” vroeg mijn clubcollega.

Ja ik wilde wel. En zo gingen wij gierend van het lachen een paar keer op en neer.

Het helpt wel. Het is meer het concept van Durftelachen.

Werklozen noemen zich tegenwoordig ZZP’er.

(Waarmee ik niet zeg dat alle ZZP’ers werklozen zijn, integendeel.)

ZZP’er klinkt meer als: ‘succes’. En als het succes niet aan

je kleeft, dan kom je al snel in een negatieve spiraal terecht. Maar nu loop ik op de zaken vooruit.

Ik bezocht dus een bijeenkomst van Durftevragen en ik herinnerde mij zomaar de werklozenclub (uit de vorige eeuw) en ik maakte de volgende aantekeningen:

Volg de Wet van Sinterklaas: vraag zo specifiek mogelijk wat je wilt. Als je niet duidelijk op je verlanglijstje zet wat je wilt, krijg je iets anders en dat wil je niet.

Algemener geldt: weet wat je wilt in je leven. (Veel mensen zeggen dat ze weten wat ze willen, maar ik vraag me af of dat zo is.)

Kijk eens op: www.7di.nl. Seven days of inspiration. Wellicht weet het jou te inspireren.

Veel mensen denken vanuit tekorten. Dat is vreemd en onnodig. Er is overvloed. In Nijmegen is er zelfs een Huis van de Overvloed. Supermarkten gooien dagelijks containers vol goed voedsel weg. Mensen kunnen veel en doen er vaak niets mee. Hoe kunnen we vraag en overvloed verbinden? Durf te vragen! Zelf heb ik altijd gedacht dat marktwerking enig nut had. En dat het bijvoorbeeld een ongezonde situatie is dat er geen werkloosheid is onder afgestudeerde dokters. Er zijn ongetwijfeld net zoveel slechte dokters als slechte historici maar die dokters die werken dus allemaal als dokter. Een angstig idee.

Breng het probleem naar de mensen.

Dat vind ik een heel verstandige gedachte. Het betekent eigenlijk (elders in dit boek zegt Jelle van Nieuwenborg hetzelfde): als je een probleem hebt, ga dan niet bedenken welke deskundigen je wilt inhuren, maar maak het probleem bekend en er komt vanzelf van alles los.

Overigens is probleem niet het goede woord, want probleem wijst niet op succes.

Idea-killers zijn verboden!

Met idea-killers worden 'dooddoeners' bedoeld. Dus: "Dat lukt toch niet!" "Dat hebben we al zo vaak geprobeerd!" "Een ander gaat met onze mooie ideeën aan de haal!" Dooddoeners zijn de duiveltjes in je hoofd waarmee je bent grootgebracht.

Ook hier hebben we te maken met een hobby voor welgestelden.

Deze opmerking is niet door iemand anders gemaakt, deze kwam zomaar in mij op. Een van de aanwezigen was 'zakelijk zeer succesvol' en wilde ook weleens Durftevragen meemaken. Tenminste dat was mijn inschatting.

Droom. Droombaanreis. Waar word je blij van?

Opnieuw de wet van Sinterklaas: als je niet precies kunt benoemen wat je droom is, hoe kunnen anderen dan (belangeloos) bijdragen aan de realisatie van die droom?

De bijeenkomst duurt een paar uur.

Dat is erg lang voor iemand die niet kan stilzitten. Omdat ik niet kan stilzitten, is het nooit wat geworden met mijn roman. Maar ook dat is denken vanuit beperkingen: ik kan best wat rondwandelen en zinnen dicteren aan een knappe juffrouw die kan typen en na verloop van tijd vormen al die zinnen een roman. De juffrouw moet dan niet te knap zijn want dan leidt zij mijn aandacht af van mijn roman.

De aantekeningen die ik maak zijn vanaf dat moment constatering. Hoe langer ik zit, hoe stekeliger ik word: *Ik zit hier met een man die een bedrijfje wil starten in helemaal niks, of in zijn overtuiging die niemand begrijpt... Wat krijgt hij voor tips en aanbevelingen? Open dagen bezoeken, marktonderzoeken doen, gratis workshops geven, tijdschriften aanschrijven, je passie delen, je bent niet de enige, zoek de samenwerking op LinkedIn... ja daar kan zo een man wat mee!* Dat is het gevaar. Ik moet niet denken voor anderen.

Vrijwilligerswerk heet tegenwoordig ‘social capital’. Dat klopt. Maar dat is ook onderdeel van de ‘waardebepaling achteraf’ waar Durftevragen mee werkt. Als de talenten aan het werk gaan, wordt de waarde automatisch verdeeld.

Na afloop ben ik een mooie ervaring rijker. De bijeenkomsten van Durftevragen worden aangevuurd door ‘enthousiaste mensen’. Mensen die kunnen lachen en blij zijn.

Gelukkig is dat geen noodzakelijke voorwaarde om lekker mee te kunnen doen in deze nieuwe tijd van lifehacking, durven te vragen en vele dagen van inspiratie.

Na afloop kijk ik weer eens op de site van Martijn Aslander. En wat lees ik?

Weg met de positiviteitscultus!

“Mijn ervaring is, dat je in de praktijk hard moet buffelen om zaken gedaan te krijgen. En voor elk idee of project dat ik aanpak, zijn er tien die mislukken. Wees bereid te falen en zie vervolgens dat falen niet als probleem, maar vergaer er informatie uit om van te leren. Dat laatste kun je als positivisme zien, maar wat mij betreft is het gewoon realisme. Leer van wat je meemaakt en doe er je voordeel mee.”

Kijk, dat begrijp ik dan weer. Hard werken helpt.

Alleraardigste sites

<http://www.writeaholic.nl/>

<http://www.innertalent.nl/>

<http://idenmaker.blogspot.com/>

<http://verhaallijnen.nl/weblog/>

<http://www.anneraaymakers.nl/>

<http://www.jeanetbathoorn.nl/>

<http://martijnaslander.tumblr.com/>



“Innovatie geeft ons energie”

De Heusdense Manier van Werken 2.0: geen Bricks maar Bites

Hans van der Ven en Hoki Fo werken duidelijk met plezier voor de gemeente Heusden. De gemeente verzorgt al jaren op een slimme en eigentijdse manier de dienstverlening aan de burger. Een nieuw hoogtepunt bereikte Heusden in 2010 toen het zaakgewijs ging werken voor alle werkprocessen, ondersteund door een eenvoudig en doeltreffend zaaksysteem. De Heusdense Manier van Werken 2.0 was geboren.

Vertel eens kort iets over de geschiedenis van Heusden

Hans van der Ven: De gemeente Heusden is in 1997 ontstaan door een samenvoeging van de kernen Heusden, Drunen en Vlijmen en nog een aantal kleinere dorpen en buurtschappen. Het was aanvankelijk de bedoeling dat er één centraal gemeentehuis zou komen. Dat idee gaf veel reuring in de gemeenschap, een heleboel inwoners wilden het gemeentehuis in hun eigen woonplaats behouden. Al snel waren er gemeenteraadsverkiezingen. Die werden gewonnen door een partij die als belangrijkste issue meerdere gemeenteloketten had. Dus er kwam geen geld voor 1 centraal gemeentehuis in Heusden. De gemeentekantoren in Drunen en Vlijmen bleven bestaan, met een loket en werkplekken voor de medewerkers.

Iedere klant van de gemeente moet aan elk loket van de gemeente kunnen worden geholpen.

Maar ja, we waren wel één gemeente geworden en we wilden niet tegen een klant in Drunen zeggen: "De medewerker die uw zaak behandelt, zit vandaag in Vlijmen. U kunt beter naar het gemeentehuis in Vlijmen gaan." Iedere klant van de gemeente moet aan elk loket van de gemeente kunnen worden geholpen. Dat was de basis voor de Heusdense Manier van Werken (HMW).

De Heusdense Manier van Werken is dus uit de praktijk geboren. De klant staat centraal. Als we de klant altijd en overal van dienst willen zijn, moet voor onze medewerkers alle informatie op alle plaatsen centraal toegankelijk zijn. Digitaal dus. Daarom streven we er al jaren naar om een innova-

De Heusdense Manier van Werken is uit de praktijk geboren.

tieve manier integraal en flexibele manier digitaal te werken. 'Klant' en 'innovatie' zijn voor ons de centrale begrippen. Het concept van HMW is in 2002 van start gegaan en is sindsdien doorontwikkeld. Vandaag de dag werken we met een draadloos systeem en heeft iedere medewerker voor de klus waarvoor hij/zij staat, de keuze uit een voor hem of haar best passende werkplek met bijbehorende voorzieningen. Alle medewerkers kunnen overal terecht, alle klanten kunnen overal terecht.

Nu spreken jullie van de Heusdense Manier van Werken 2.0. Hoe is de ontwikkeling van 1.0 naar 2.0 gegaan?

Hans van der Ven: In 2002 zijn we begonnen. We wilden een belangrijke slag slaan op het gebied van workflowmanagement, daar geloofden we heilig in: processen zoveel mogelijk geautomatiseerd afhandelen. Makkelijk voor onze medewerkers en makkelijk voor onze klanten.

We zijn gestart met een systeem dat nog niet zo erg stabiel was. Dat was een dapper besluit, maar we wilden door. De instabiliteit werkte niet bevorderend voor de motivatie in de organisatie. We moesten vrij veel energie in de techniek steken en we hebben zelf veel dingen moeten uitvinden. Dat zorgde er wel voor dat we vanaf dat moment altijd innoverend bezig zijn geweest. Deze innoverende houding is echt bij de medewerkers van de gemeente gaan horen. In 2005 hebben we een reorganisatie doorgevoerd.

De organisatie is ingericht op basis van de verschillende klanttypes die we onderscheiden. Zo ontstonden allemaal nieuwe teams. Die manier van werken, helemaal gericht op de klant, vraagt om verschillende competenties bij de medewerkers van de verschillende teams. Daarom hebben we besloten om vanaf dat moment vooral te investeren in de mensen. Door de techniek was in voorgaande jaren te weinig aandacht voor de mensen geweest.

In 2006 constateerden we dat het invoeren van workflowmanagement te langzaam ging. De oorzaken daarvan zijn duidelijk. We waren in 2002 gestart met een behoorlijk taai proces, het verlenen van bouwvergunningen. De informatie over bouwvergunningen was voor de digitaliserings-slag versnipperd in de organisatie, de volledigheid van die informatie was niet te garanderen, we moesten echt zorgen dat alles bij elkaar kwam. Met de invoering van workflowmanagement zijn we te ver gegaan in het uitwerken van alle mogelijke voorkomende processtappen in het systeem. Het werken werd inflexibel. En het beheer werd daardoor ook niet makkelijker op. Hoe dan ook hebben we digitalisering als de ondersteunende lijn in het concept van de Heusdense Manier van Werken gepositioneerd. Dat vroeg opnieuw om een organisatieverandering. De afdelingen ICT, workflowmanagement en Post & Archief hebben we samengevoegd tot een nieuwe afdeling team Informatieteam. We hebben een manager gezocht die erbij paste. Hier zit hij: Hoki Fo.

Hoki Fo: Wat ik bijzonder vind aan Heusden is, dat het besef dat informatie van groot belang is voor de dienstverlening al

leefde lang voordat iedereen begon te spreken over zaakgericht werken. We beschikten al over de goede uitgangspunten om zaakgericht werken in te voeren.

De Heusdense Manier van Werken 1.0 bestond uit het werken met het vorige informatiesysteem: we konden documenten en dossiers vastleggen en er was een workflow voor een aantal processen. Maar volledig digitaal werken was een lange weg. Daarom kozen we met de Heusdense Manier van Werken 2.0 nadrukkelijk voor zaakgericht werken in combinatie met generieke workflow.

In 2010 zijn we gaan werken met het Zaaksysteem van Differs en hebben we de stap gemaakt naar 100% digitaal werken, voor alle processen. Dat is de Heusdense Manier van Werken 2.0.

Daarom kozen we met de Heusdense Manier van Werken 2.0 nadrukkelijk voor zaakgericht werken.

Het verschil met 1.0 is heel groot. We stonden toen steeds voor de keuze of we de dienstverlening voor een deel van de processen digitaal wilden inrichten en zo ja, voor welk deel dan, en in welke volgorde? Of toch voor alle processen? Met het Zaaksysteem is die keuze niet aan de orde, omdat je zo gemakkelijk digitaal kunt werken voor alle processen. Dat is al een grote stap voorwaarts en we maken nog steeds stappen, we blijven doorontwikkelen. Dat kon alleen, is mijn mening, doordat al tijdens de Heusdense Manier van Werken 1.0 de goede uitgangspunten zijn gekozen en de juiste koers is bepaald en op punten kritisch is bijgeschaafd. Deze

uitgangspunten en koers hebben we niet overboord gezet, maar hebben we juist doorontwikkeld.

We hebben het Zaaksysteem in 2010 met een big bang ingevoerd, in één keer voor alle processen en teams. Dan zijn er altijd zure appels, maar we hebben hier geleerd door zure appels heen te bijten.

Hans van der Ven: We hebben het Zaaksysteem in 2010 met een big bang ingevoerd, in één keer voor alle processen en teams. Dan zijn er altijd zure appels, maar we hebben hier geleerd door zure appels heen te bijten. We hebben de mensen ook niet aan hun lot overgelaten. In de beginperiode, bij de invoering van het Zaaksysteem, was er een vliegende brigade actief van medewerkers van Differs en van de gemeente. Medewerkers in de organisatie waardeerden dat heel erg, ze merkten dat ze serieus werden genomen. **De Heusdense Manier van Werken heeft voor velen de klank van Het Nieuwe Werken. Hebben jullie het gevoel dat jullie een gemeente zijn die Het Nieuwe Werken omarmt?**

Hoki Fo: Het gaat tegenwoordig wel heel vaak over Het Nieuwe Werken. Naar mijn idee was Het Nieuwe Werken in Heusden al aan de orde toen de term nog niet bestond. Werken waar en wanneer je wilt, de nadruk op de klant en alle informatie overal beschikbaar. Ik heb weleens flashbacks: wat nu hot is, deden wij toen al.

Hans van der Ven: Je ziet ook op een andere manier dat wij

een gemeente zijn waar Het Nieuwe Werken al bestaat. Het heeft aantrekkingskracht op mensen die juist dit leuk vinden: innovatief bezig zijn en digitaal werken. Zulke mensen willen graag bij ons werken. Ook in onze manier van personeel selecteren zijn we vrij innovatief. Onze selectiegesprekken zijn geen selectiegesprekken in de traditionele zin van het woord. We hebben Matchpoint Heusden ingericht als we mensen binnen willen halen. Als we een paar vacatures hebben, roepen we per vacature de meest geschikte kandidaten op voor een dagprogramma. Niet voor een paar gesprekken, nee: voor een dagprogramma. Aan het einde van deze dag, waarop we allerlei activiteiten met hen ontplooiën, hebben de geselecteerde kandidaten hun benoeming op zak. De dag eindigt altijd met een borrel waarin onze nieuwe medewerkers direct kennismaken met hun nieuwe collega's. Het is een ontspannen afsluiting van de dag, en tijdens die borrel voel je dat het ons om samenwerken gaat. Innovatief werken heeft veel meer kanten dan digitaal werken alleen. Het is een manier van samenwerken.

Hoki Fo: Zelf ben ik ook op deze manier bij Heusden terecht gekomen. Het was leuk om mee te maken. Je raakt gelijk betrokken bij de drive en spirit die de Heusdense Manier van Werken kenmerken.

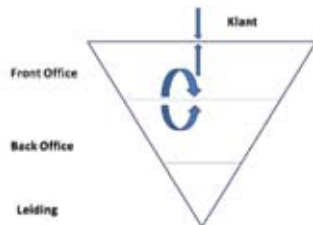
Hans van der Ven: Ik ben betrokken bij een platform van gemeentesecretarissen dat zich inzet om Het Nieuwe Werken binnen gemeenten te ontwikkelen. We houden ons bezig met heel uiteenlopende vragen. Bijvoorbeeld: "Hoe kunnen

we twitter inzetten bij rampenbestrijding?" Maar ook met: "Hoe geven we een project als Seats2Share vorm?" Met Seats2Share willen we werkplekken bij de overheid door heel het land beschikbaar stellen voor andere overheidsmedewerkers. Zodat ambtenaren overal kunnen werken en klanten overal geholpen kunnen worden, zelfs voor zaken in een andere gemeente.

Verder zie je in Heusden de ontwikkeling van minder managers naar meer leiders. Leidinggevendenden geven geen opdrachten, maar ruimte. We willen een organisatie van 'ondernemers' worden. Ook dat trekt weer ondernemende types aan als we nieuwe mensen zoeken. Ik ben niet de enige die denkt dat we in Nederland aan de vooravond van een nieuwe manier van werken staan. Nou, Heusden is er klaar voor.

Ontwikkelt jullie ambtelijke organisatie zich nog? Hoe ziet het er over een paar jaar uit?

Hans van der Ven: We hebben een behoorlijk platte organisatie. Er is 1 algemeen directeur, de gemeentesecretaris die met 2 hulpsheriffs (coördinerend managers) het MT vormt. Daaronder hebben we veertien teammanagers. Meer lagen



hebben we niet.

Ons organisatie-model is gebaseerd op de frontoffice en de backoffice. Bij de frontoffice komt de klant met zijn vraag en diezelfde frontoffice geeft de klant ook antwoord op zijn vraag. Soms moet het antwoord uit de organisatie, uit de backoffice komen.

De contactambtenaar voert de regie over de afhandeling in de backoffice. Je kunt het zien als een omgekeerde piramide: bovenaan staat de frontoffice, middenin de backoffice en leiding staat onderaan, die draagt de organisatie. Helemaal bovenaan

Ook voor het gemeentebestuur staat de klant centraal.

staat de klant en dat zal in de toekomst ook zo blijven.

Wat zijn de voordelen van jullie manier van werken voor het gemeentebestuur?

Hans Van der Ven: Ook voor het gemeentebestuur staat de klant centraal. Dat is de enige juiste politieke keuze. Het gemeentebestuur heeft belang bij transparantie in de organisatie, zien wat er gebeurt en ook dat de klant ziet wat er gebeurt. Dat lukt met onze manier van werken omdat onze manier van werken daarop gebaseerd is.

Praktisch heeft het bestuur er natuurlijk ook voordeel van. De aanvoer van collegestukken, de gedachtewisseling over stukken, de parafering, de goedkeuring, noem maar op. Alles kan digitaal. Thuiswerken is zonder enige beperking mogelijk zolang de klant er ook bij gebaat is.

De gemeenteraad is nog niet zo ver, maar dat is hun eigen keuze. Alles is digitaal te raadplegen. Zodra de raad er aan toe is, kunnen we ook alle processen rond de gemeenteraad technisch vrij eenvoudig inrichten.

Hoki Fo: In andere organisaties zie je nog veel gesleep met stukken. Ik vind het onvoorstelbaar wat een stapels papier door een organisatie heen wordt gesjouwd en wat bestuurders allemaal meekrijgen naar huis. In Heusden is de volledige informatie op een centrale plek te vinden en te bewerken. Dat voorkomt ook veel discussie. Je hebt nooit twijfel over de juiste versie.

Jullie werken samen met een vrij kleine en nieuwe speler op de markt, Differs. Wat zijn de voor- en nadelen?

Hoki Fo: Wat ik een groot voordeel vind, is dat we dezelfde droom en idealen hebben. Dat zorgt ervoor dat je dezelfde taal spreekt. Een ander voordeel is de slagkracht. Het gaat niet alleen om het invoeren van een ICT systeem. Het gaat om het gehele traject waar de organisatie doorheen moet, cultuur en mindset. Hierin ervaren wij de samenwerking als 'samen uit, samen thuis'.

Nadelen zie ik niet zo snel. Het Zaaksysteem is flexibel en daardoor goed toepasbaar in allerlei organisaties. Iedereen kan daarvan de vruchten plukken.

Voor onze organisatie was de grote uitdaging te wennen aan zaakgericht werken. Daarbij gaat het niet eens om het systeem, maar om de afspraken die je met elkaar maakt over bijvoorbeeld wat een zaak is. De aankomende tijd gaan we

de organisatie nog meer trainen in zaakgericht werken.

Hans van der Ven: Het is een zaak van de organisatie. De organisatie pakt de nieuwe manier van werken op. Dat zie je ook op andere terreinen. Zo kwam door de digitalisering veel werk op het toenmalige Post & Archief af. Al het 'oude papier' kwam naar hen toe en moest naast de gewone werkzaamheden door hen worden verwerkt. Dat dreigde spaak te lopen. Het mooie was, dat toen andere collega's hen spontaan gingen helpen het op te lossen. Dat typeert Heusden.

Jullie schetsen een beeld van de gemeente Heusden waarin samenwerking en innovatie voorop staan. Geldt dat sowieso voor de cultuur van de gemeente Heusden en de mensen die er wonen?

Hans van der Ven: Dat is moeilijk te zeggen. Na de samenvoeging van de verschillende dorpskernen hebben lokale emoties in de gemeenschap nog wel een tijd een rol gespeeld. Die emoties zijn er nog steeds wel, maar als organisatie zijn we er vanaf het begin professioneel mee omgegaan. We zijn in onze ontwikkeling niet gehinderd door die emoties. In de gemeenteraad zag je in het begin de lokale sentimenten nog wel, zeker kort nadat de oude gemeenteraden waren samengevoegd. We zijn inmiddels een aantal verkiezingen verder en dan zie je dat het ook daar aan het verdwijnen is. Maar het blijven toch drie dorpskernen met hun eigen identiteit. Je ziet nog steeds dat Heusden wat 'Hollands' aandoet, Drunen kent een echt 'Brabantse' sfeer en Vlijmen is een erg ondernemend dorp. Dat willen we ook

helemaal niet veranderen.

Hoki Fo: In onze relatie met de gemeenschap staat innovatie wel altijd centraal. Zo hebben onze burgers dus wel alle voordelen van de Heusdense Manier van Werken.

In februari 2011 won Heusden met het Differs Zaak-systeem de prijs voor VIP/Applicatie van het jaar 2010. Heusden wil een voorbeeld zijn voor andere organisaties. Hoe doen jullie dat?

Hoki Fo: op het gebied van digitaal werken hebben we inderdaad een voorbeeldfunctie. Mensen komen langs om te kijken hoe wij het precies doen. Heusden staat altijd op de shortlists van dit soort prijzen. Maar we zoeken de balans. We zijn in eerste instantie aan het werk voor onze eigen burgers en bedrijven. We willen graag iedereen verder helpen, maar het mag niet ten koste gaan van ons eigen werk. Maar ja, adel verplicht!

Het interview vond plaats in april 2011.



“We hebben netwerken, maar zijn er nog specialisten?”

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten vertegenwoordigt niet alleen de gemeentes bij allerlei onderhandelingen, maar voorziet de gemeenten ook van kennis, informatie en adviezen. Geen wonder dat de informatiehuishouding de hoogste prioriteit heeft binnen de vereniging.

Beschrijf eens kort je levensloop

Na mijn VWO-examen heb ik eerst twee jaar Sociale Academie gedaan, maar ik kwam er achter dat de hulpverlening mij niet trok. Toen ben ik gaan werken bij een verzekeringsmaatschappij. Het was de tijd van de opkomende automatisering, de jaren tachtig. Het was een leuke tijd met veel mogelijkheden die mij in de richting van het informatiewezen heeft geduwd. Na de opleiding IDM (Informatie en Document Management) ben ik gaan werken bij het centrale media-centrum van Hogeschool Windesheim. Op dat moment was een fusie gaande van verschillende HBO-opleidingen. Dat vroeg het nodige van de informatievoorziening. De samenwerking met de verschillende hogescholen, om te komen tot een centrale informatievoorziening, sprak mij erg aan. Nog steeds vind ik dat een van de leukste gebieden binnen mijn werk: het verbeteren van samenwerking. Ik houd van nieuwe uitdagingen. Na verloop van tijd kwam ik terecht bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, de VNG. Ook daar staat in alles wat ik doe en heb gedaan samenwerken centraal. Ik heb de Front Office opgezet, als intermediair tussen klant en Back Office. Later kwamen Front Office, Bibliotheek en Relatiebeheer samen in een nieuwe afdeling. Inmiddels werken ongeveer dertig mensen binnen de informatievoorziening bij de VNG.

Wat zijn je hobby's en liefhebberijen?

Mijn grootste passie is reizen. Andere culturen en andere natuur inspireren mij enorm. Het mooiste gebied dat ik ooit heb bezocht is het hoogland van Bolivia. Een enorm gebied,

waar de mens nog heel duidelijk ondergeschikt is aan de natuur.

Welke voorkeuren heb je op het gebied van kunst, cultuur, en muziek?

Als het gaat om kunst, ben ik vrij breed georiënteerd. Mijn voorkeur gaat uit naar zoe eeuwse schilders. De Toulouse Lautrec bijvoorbeeld. Maar ik kan ook genieten van moderne dans, de muziek van Philip Glass of Lou Reed.

Het lijkt mij heel inspirerend om een ochtend te werken in een koffietent.

Wat vind jij het belangrijkste kenmerk van het nieuwe werken?

Het lijkt mij heel inspirerend om een ochtend te werken in een koffietent. Als ik het nodig heb om creatief te denken, zou ik daar gaan zitten. Als je geconcentreerd wilt werken, kun je vaak het beste thuis zijn. Tegelijkertijd is het ook belangrijk dat je contact hebt met collega's, face tot face, ongepland. Er kleeft ook een nadeel aan Het Nieuwe Werken, het met verschillende middelen op verschillende plekken werken, namelijk dat je moeilijk loskomt van je werk. Het belangrijkste kenmerk van Het Nieuwe Werken is, denk ik, de standaardisatie van processen, applicaties en afspraken. Als mens hebben we daar een hekel aan, maar samenwerking vraagt daar om. De tijd en plek waar je werkt kun je zelf bepalen, maar wel binnen de gestelde kaders. Binnen Het Nieuwe Werken krijg je dus veel vrijheid. Tegelijkertijd

vraagt het om het teruggeven van een deel van je autonomie en dat is best moeilijk.

Wat vind jij het grootste misverstand over Het Nieuwe Werken?

Het grootste misverstand over Het Nieuwe Werken is dat het enkel om flexwerken zou gaan. Het Nieuwe Werken is veel meer, het gaat er over hoe je naar mensen, taken en verantwoordelijkheden kijkt. Dat maakt ook dat het bij de ene functie veel beter past dan bij de andere. Dat je met verschillende middelen op een manier werkt die jij wilt, betekent niet dat er geen kaders zijn. Een iPad alleen is niet zaligmakend binnen Het Nieuwe Werken.

Verder valt mij op dat Het Nieuwe Werken erg gericht is op de zelfsturende werknemer. Voor veel mensen is dat belangrijk, haast intrinsiek, maar dat geldt niet voor iedereen. Sommige mensen hebben gewoon meer kaders nodig in hun werk en dat gaat door alle functieniveaus heen. Zelfsturing is niet voor iedereen de motivatie om te werken. Er moet ook geld worden verdiend. Contact met leuke collega's is voor veel mensen ook een drijfveer. Niet alles draait om zelfontwikkeling. Soms is werken ook gewoon niet zo leuk.

Zelfsturing is niet voor iedereen de motivatie om te werken.

Hoe ziet het werklevens van een gewone ambtenaar eruit over een paar jaar?

Ik denk dat er nog veel meer van buiten de organisatie zal

worden gehaald. Er zal meer in netwerken worden gewerkt. Dat is een ontwikkeling die nog wel een paar jaar door zal zetten. Een bredere focus, gericht op multidisciplinaire samenwerking. Tegelijkertijd vraag ik me wel af wanneer de vraag komt: “We hebben netwerken, maar zijn er nog specialisten?”

En hoe zal de ambtelijke organisatie er over een paar jaar uitzien?

Veranderingen komen traag op gang. We overschatten wat er over drie jaar veranderd is, maar we onderschatten wat er over tien jaar veranderd is. Er is veel verschuiving. Mijn verwachting is dat organisaties kleiner zullen worden. Dat geeft een andere dynamiek, ook wat betreft het delen van informatie en het werken in netwerken. Elementen van Het Nieuwe Werken zullen daar zeker een rol in gaan spelen. Honderd jaar geleden stichtte Philips een maatschappij, een fabriek met een compleet dorp er omheen. Wonen en werken waren erg verweven. Nu zijn de verbanden veel losser en hebben mensen veel meer contacten. Het kantoor is nog maar één plek van ontmoeting en samenwerken.

Wat heeft de toekomst in de huidige ontwikkelingen en wat niet?

Het gaat om het gemak. Een *tablet* heeft denk ik veel meer toekomst dan een *smartphone*. Wat het contact aangaat, denk ik dat mensen elkaar altijd zullen willen blijven ontmoeten. Dat zal niet anders worden.

Wat mij verder opvalt in de sociale media, is dat iedereen

continu zijn mening geeft. Ik ben benieuwd of dat standaard wordt, of dat we op den duur toch denken: “Kan dat weer eens stoppen?!”

Op Het Nieuwe Werken Congres van de Digital Groep hield je een presentatie over een transparantere bedrijfsvoering met SharePoint. Waarom hebben jullie gekozen om SharePoint in te zetten?

We gingen als VNG naar een nieuw gebouw. Dat wil zeggen: ons gebouw werd gerenoveerd en opnieuw ingericht. We hebben toen gekozen voor flexibel werken. Collega's kregen geen eigen kasten en werkplekken meer. Dat betekent dat je informatie makkelijk terug vindbaar wilt maken.

We hadden al een archiefpakket, namelijk Corsa, waarin we onze belangrijke informatie digitaal opsloegen. Het samenwerken aan documenten stond nog open. Corsa was één van de plekken waar we informatie opsloegen maar er waren er nog veel meer. Daar wilden we vanaf en we kozen ervoor om alle informatie via één weg toegankelijk te maken: intranet. We hebben SharePoint gebruikt om het intranet in te richten, om documenten op te slaan en om er samen aan te kunnen werken. Elke afdeling heeft een eigen plek voor haar documenten. De toegang is via intranet geregeld, ook naar andere applicaties.

Hoe is het project verlopen?

De vraag die je moet stellen bij de overgang naar een nieuw systeem is: ‘Voor welk probleem is dit een oplossing?’ Soms ga je in een keer over op een andere werkwijze, soms ver-

spreid je het als een inktvlek. Daarbij moet je de aansluiting bij de mensen en je organisatie niet uit het oog verliezen. Eerst hebben we de stap gemaakt om de digitale bestanden op te schonen. Ook hebben we voor één soort naamgeving van documenten gekozen en hebben we vastgesteld wat ‘openbaar’ is en wat ‘tenzij...’. Het delen van documenten heeft binnen het project door netwerkperikelen een tijdje stil gelegen.

Op dit moment werken we binnen projecten en bij de afdeling Informatie al via SharePoint. Als dat naar wens verloopt, volgt de rest van de VNG. We horen in de organisatie steeds vaker de behoefte om echt digitaal samen te werken aan documenten.

Is de bedrijfsvoering transparanter geworden door het gebruik van SharePoint?

Jazeker. Niet in de laatste plaats doordat we de uitgangspunten voor het ‘openbaar, tenzij...’ hebben bepaald. Iedereen kan overal bij afgezien van de financiële documenten en de documenten van P&O, maar niet iedereen kan alles bewerken. Alles is vindbaar.

Het interview vond plaats in februari 2011.

14 april 2011

Jaren geleden kwam ik op het idee om een archiefbewerkingsbedrijf op te richten. Ik was niet de eerste met dat idee maar ik vond het toch leuk. Ongeveer een jaar lang. Toen was het weer voorbij.

Het moest wel een bedrijf zijn, welke anders was dan de andere bedrijven. Dus deed ook een student van de hogeschool mee, een zogenaamde stagiair, die de speciale opdracht had om zoveel mogelijk nieuwe ideeën te spuien. Hij had veel ideeën. Elke dag wel een nieuw idee. Zo bedacht hij 'het DIV-koffertje' – een koffertje met ontneiders, scharen, lijm, stickers, paperclips, zuurvrije mappen en een mobiele telefoon waarmee onze archiefbewerkers iedere klus konden klaren.

Hij was een erg aardige jongen. Maar ik kon niets met al die ideeën. Ik heb me lang afgevraagd hoe dat kwam. Ben ik soms een ouderwetse man die geen aansluiting meer heeft met de jeugd? Ongetwijfeld. Of ben ik, door mijn wetenschappelijke opleiding, alleen maar gericht op het onderuit halen van andermans ideeën. Falsificatie. Of klikte het gewoon niet?

Later kwam ik mijn stagiair weer tegen op internet. Hij heeft een leuke betrekking, of hij doet alsof hij een leuke betrekking heeft, je weet nooit wat waar is op internet. Hij mag zelfs reisjes naar het buitenland maken van de baas. Hoe zit dat? vraag ik mij af. Is hij iemand tegengekomen

die hem wel de ruimte geeft? Die niet de taalfouten in zijn schrijfsels verbetert. Die zegt: ga je gang met je ideeën, als je wilt mag je ze ook uitvoeren...

Ben ik soms een ouderwetse man die geen aansluiting meer heeft met de jeugd?

Ik weet het niet.

Wel weet ik dat ik vanochtend een vragenlijst kreeg van een student van een andere hogeschool. Die vragenlijst begon met:

“Is Digital Document System uw specialisatie?”

In mijn jonge jaren zou ik toch een antwoord hebben verzonnen dat de vragensteller stellig de verdere lust tot het stellen van vragen had ontnomen. Maar dat doe ik niet meer. Dat is niet aardig. Dus ik antwoordde, heel meegaand:

“Ja, eigenlijk wel, al zou ik onze specialisatie liever formuleren als: begeleiden van de invoering van digitaal werken, inclusief digitale dienstverlening, afhandeling en archivering.”

Misschien kan hij er wat mee. En misschien kom ik hem over een paar jaar nog eens tegen. Als hij een leuke jonge kenniswerker is, die allerlei frisse ideeën tot een mooie nieuwe werkelijkheid maakt.

Dagboekantekeningen uit het vak

Dinsdag

Ik zie nu een zaakstelsel waarin je per status kunt aangeven, welke documenten in het zaakdossier moeten worden opgeborgen. “Dat is een hoop werk,” denk ik bij mijzelf. “600 zaaktypes, per zaaktype vijf of zes statussen, per status een paar documenten...”
 En ik mompel: “Let wel: het zaakstelsel is een hulpmiddel”. De werkwijze is: de medewerker zelf is zaakeigenaar en dus verantwoordelijk voor de volledigheid van het zaakdossier. Waarom zou hij niet alle documenten in het digitale dossier stoppen?”
 Tja, dat is een van de raadsels van ons vak.

Donderdag

(in een strenge bui)
 Bewaak de uitgangspunten. Start met eenvoudig zaakgericht werken.
 Hoofdstatussen waarvan je niet afwijkt. Geen workflow.
 Zaakeigenaarschap strikt doorgevoerd. Eigen verantwoordelijkheid.

Vrijdag

Komt R naar mij toe: “Ik heb nu de status ‘Verleend’ toegevoegd en nu kunnen we wel de documenten koppelen!”
 Ik (mopperig): “Verleend is geen status, maar een resultaat.

Het lijkt mooi dat je iets verbetert in de diepte, maar je maakt iets moeilijk in de breedte.”

Komt B naar mij toe, enthousiast:

“We kunnen nu verschillende statussen aanmaken binnen de status in behandeling!”

Ik (mopperig):

“Wat heb ik daaraan? Het lijkt mooi dat je iets verbetert in de diepte, maar je maakt iets moeilijk in de breedte.”

Het lijkt wel een mantra.

Zondag

Ik lees het boek over de opkomst van Starbucks:
 “First, every company must stand for something. (..) Second, you don’t just give the customers what they ask for. If you offer them something they’re not accustomed to, something so far superior that it takes a while to develop their palates, you can create a sense of discovery and excitement and loyalty that will bond them to you.” (Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time 35)

Dinsdag

Ik heb nog de tijd meegemaakt dat het een voorrecht was als je op je werk een internetaansluiting kreeg. Die werd op een afgesproken tijdstip vrijgegeven. Het was net of je elektrici-

teit kreeg in je eerste nieuwe huis.

Het hoofd van de afdeling automatisering sprak je kort voor de aansluiting toe. Je moest niet denken dat het hier om een teken van vertrouwen ging - hij wist heus wel dat je 'wanenplaatjes' ging zoeken (filmpjes waren er toen nog nauwelijks, een filmpje downloaden kostte drie dagen, en gedurende die drie dagen zou niemand van het bedrijfsnetwerk gebruik kunnen maken)... maar hij zou daar scherp op toezien!

Andere herinnering:

Ik was in de buurt van Waalre op bezoek bij de oude journalist S.H.A.M. Zoetmulder (96). Hij woonde in een huis in het bos en had de schrijver Antoon Coolen nog gekend. Daar ging het gesprek over. We werden een paar keer afgeleid door een eekhoorn in de tuin. Het was 1992, denk ik. Erg goed had de journalist de schrijver overigens niet gekend: ze hadden elkaar een keer ontmoet bij een vergadering.

Niet lang na de ontmoeting schreef meneer Zoetmulder mij een brief. "Als u een baan zoekt," schreef hij, "Dan kan ik u adviseren met een diavoorstelling over Antoon Coolen door het land te gaan. Huisvrouwenverenigingen in Brabant hebben daar zeker belangstelling voor!"

Had ik het maar gedaan.

Huisvrouwenverenigingen in Brabant hebben daar zeker belangstelling voor!

Zaterdag

Zo lees ik dat 96 procent van de generatie Y een mobiel of

smartphone heeft. 4% dus niet... 4 op de 100, 1 op de 25... dit moet wel de elite van morgen zijn! Maar waar vinden we die? Bellen heeft geen zin, sms'en ook niet.

Woensdag

Het Nieuwe Werken. Ik zit uren op mijn werkkamer. Soms loop ik naar de andere kamer want er is geen draadloze verbinding met de buitenwereld. Ik bel iemand, ik maak een paar filmpjes, ik haal de pootaardappelen uit de zak en leg ze in de opengescheurde eierdozen. Daarna wandel ik met de hond door het dorp. De hond laat zich goed sturen met de langeafstandsriem. Ik zie een verwarmingsmonteur: ook die heeft een vrij beroep. Akkerwinde, Ratelaar. Plots breekt de zon door. Ik kijk een kinderkamer binnen maar zie geen beteuterd gezicht. De hond eet iets wat van de boom gevallen is.

Woensdagavond

Waar ik vroeger (misschien) dacht:

het gaat niet om de techniek, het is een manier van werken, je kunt die met iedere techniek realiseren...

Ben ik er nu van overtuigd:

met het grootste deel van wat zich zaaksysteem noemt, kun je nooit zaakgericht werken, *no way*, geenszins, schrijf maar op je buik, leg je ambities maar weg bij het wasgoed...

Vrijdag

Ik moet nog een whitepaper over uitroltactiek schrijven.

Maar de deadline voor mijn boek is al verstreken.



DCMR
milieudienst
Rijnmond

DCMR
milieudienst
Rijnmond

“Substitutie is de beloning voor digitaal werken”

DCMR is de eerste milieudienst die een machtiging voor vervanging heeft verworven.

Aan die mijlpaal zijn jaren van investering in mensen, manieren van werken en ondersteunende middelen vooraf gegaan. De mijlpaal wordt gevierd, maar het werk gaat gewoon door.

Kun je kort je levensloop beschrijven?

Ik kom van oorsprong uit de grafische wereld. Als freelance vormgever kwam ik op een gegeven moment bij de gemeentepolitie en later bij een bank in aanraking met het archief en het facilitair bedrijf. In die tijd stond de automatisering nog in de kinderschoenen. Met vallen en opstaan hebben we daar veel van geleerd. Echt *learning on the job*.

Wat zijn je hobby's en liefhebberijen?

Naast mijn werk heb ik theologie gestudeerd. Dat boeit mij heel erg. Vanuit die achtergrond ben ik ook geïnteresseerd in de ethische kant van de huidige ontwikkelingen in de informatievoorziening. Er wordt nogal snel geroepen dat zoveel mogelijk informatie gekoppeld moet worden. Uiteraard biedt dat voordelen, maar welke andere kanten zitten daaraan? Naast theologie hou ik erg van tuinieren en lezen. Het tekenen is in de loop der jaren wat op de achtergrond geraakt. Iets voor mijn oude dag zullen we maar zeggen.

Met collega's in mijn omgeving kom ik tot meer creativiteit.

Wat zijn je voorkeuren op het gebied van kunst, cultuur en muziek?

Ik kan erg van impressionistische schilders genieten. Verder ben ik, vanuit mijn achtergrond als vormgever, een liefhebber van stripverhalen. Die wereld gaat momenteel ook een nieuwe fase in. Hoe doen strips het bijvoorbeeld op een e-book of iPad? Voor een e-book is dat nu zwart-wit. Daar

gaan dus zwaardere eisen aan worden gesteld. Wellicht houden (oudere) liefhebbers uiteindelijk vast aan het echte stripboek.

Wat zijn voor jou de belangrijkste kenmerken van Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken betekent voor mij vooral tijd- en plaatsonafhankelijk werken. En dan kun je niet om digitaal werken heen. Je bent niet meer gebonden aan kantoor en binnen het kantoor ben je niet meer gebonden aan een werkplek. Toch vind ik menselijk contact erg belangrijk. Je kunt lachen, sparren, spontaan feedback krijgen. Dat heb ik minder als ik bijvoorbeeld een dag thuis of op een andere plek werk. Met collega's in mijn omgeving kom ik tot meer creativiteit.

Wat zijn volgens jou de grootste misverstanden over Het Nieuwe Werken?

De gedachte dat digitaal werken alleen maar simpeler zou zijn. Dat is volgens mij een misverstand. De omstanders denken vaak dat het met scannen gedaan is, maar er komt veel meer bij kijken. Het gaat om een andere manier van denken over informatie en hoe je daarmee omgaat. Dat zie je bijvoorbeeld ook nog in de wet- en regelgeving die voor een groot deel op de oude analoge situatie is geënt. Digitaal werken geeft nieuwe problemen. Je moet aan normen voldoen die er eerder niet waren. Vroeger kon een burger een brief op wc-papier inleveren, nu moeten we nadenken over dpi en over scankwaliteit in het algemeen.

Het positieve is dat de hele organisatie door digitaal te werken moet nadenken over informatiedeling en zich (hopelijk) bewust wordt wat daar bij komt kijken.

Hoe ziet het werkleven van een gewone ambtenaar er over een paar jaar uit?

Er zal een afname zijn in de papieren post. Daardoor neemt het scannen ook af. Iets als de WABO versnelt dit. Ook zullen de technische hulpmiddelen verbeteren, waardoor bijvoorbeeld bouwtekeningen beter te ontsluiten zijn. Ik denk wel dat een hele generatie 'in papier' blijft denken. De ontwikkelingen rond het E-depot zullen een snellere overdracht van archieven kunnen bevorderen. Het veld aan kaders en normen rond digitaal werken is momenteel nogal versnipperd. De overheid zal daar een heldere lijn in moeten kiezen.

Wat, denk ik, de komende jaren ook een grote rol zal gaan spelen zijn de verschuivingen binnen de overheid. De overheid wordt kleiner, dit betekent ook dat er verschuivingen binnen de informatiehuishouding plaats zullen vinden.

Hoe ziet de ambtelijke organisatie er over een paar jaar uit?

Dat is een moeilijke vraag. Ik probeer me er een voorstelling van te maken voor DCMR, de milieudienst waar ik werk. Het is lang zo geweest dat milieudiensten zich alleen richtten op handhaving binnen een gebied. Tegenwoordig geven ze adviezen over de inrichting van een gebied. Deze proactieve houding zul je, denk ik, de aanstaande jaren steeds meer

terugzien binnen de overheid.

Verder hoor je veel over de 'transparante' overheid. De overheid zal zich ongetwijfeld meer transparant willen opstellen, maar het is de vraag of dat in de praktijk ook zal gebeuren. Kijk naar Wikileaks, maar ook dichterbij huis: hoe openbaar is openbaar als het gaat om WOB-verzoeken? De ambtelijke organisatie zal best willen werken aan een nieuwe houding, maar zal daarin zeker nog tegen zichzelf aanlopen.

De ambtelijke organisatie zal best willen werken aan een nieuwe houding, maar zal daarin zeker nog tegen zichzelf aanlopen.

Wat heeft toekomst en wat niet?

Volgens mij is veel wat onder de noemer van Het Nieuwe Werken wordt geschaard een hype. Daar zullen we doorheen moeten prikken. De overheid moet met de tijd mee, maar niet naïef iedere ontwikkeling klakkeloos toepassen. Het is wel zeker dat de DIV'er, door alle ontwikkelingen rond digitaal werken, een andere meer adviserende rol krijgt. Daar moeten DIV'ers op anticiperen.

Tegelijkertijd gaat het vaak over digitaal werken, maar wordt vergeten dat we de komende jaren nog veel moeten doen met papier. Daar hebben we ook mensen voor nodig. Als ik vanuit de DCMR kijk naar de ontwikkelingen, valt mij op dat de overheidsprogramma's over dienstverlening en digitalisering vooral gericht zijn op gemeenten. Dat moet dan vertaald worden naar onze eigen situatie. Dat is soms best lastig.

Wat betekent digitaal werken bij de DCMR?

We zijn een aantal jaren terug begonnen met digitaliseren. Het was een gezamenlijk initiatief van DIV, Facilitair Management en ICT. Niet een project van DIV alleen. De DCMR is een gemeenschappelijke regeling. Onze participanten, gemeenten uit onze regio en de provincie Zuid-Holland, zijn er ook volop mee bezig. Dat heeft het proces zeker versneld. We zijn gestart en hebben het met een 'big bang' ingevoerd. Daar hebben we veel van geleerd, onder andere dat je de gebruikers er goed bij moet betrekken. Het voordeel was dat alles in één keer is ingevoerd. De kans dat het project zou uitdijen tot iets onhanteerbaars is daardoor geminimaliseerd. Nu werkt iedereen met het DMS. De directie staat er vol achter en iedereen moet een *digitaal rijbewijs* halen. Bij binnenkomst krijgen nieuwe medewerkers een cursus *hoe te werken met het DMS*. Ze worden getoetst en krijgen een certificaat. Iedereen moet dat certificaat halen. Verder zijn er key-users. Medewerkers kunnen met vragen in eerste instantie bij hen terecht.

Voor DIV heeft het veel betekend. De afgelopen jaren hebben alle DIV'ers opleidingen gevolgd. Dat was niet voor iedereen makkelijk en leuk, maar we hebben samen de klus geklaard. Het heeft gezorgd voor een ander type DIV. Proactief, gericht op kwaliteit. Daar besteden we veel aandacht aan. We krijgen binnenkort bijvoorbeeld een DIV'er met een focus op kwaliteitszorg. Dat vind ik heel wat. Ook nemen alle DIV'ers deel aan een werkgroep kwaliteitszorg. Elke werkgroep is verantwoordelijk voor een bepaald proces, dat maakt mensen verantwoordelijk. Het werkt goed.

Julie hebben een machtiging voor substitutie aangevraagd. Wat was de aanleiding?

De DCMR zou gaan verhuizen, wat inmiddels ook is gebeurd. In het nieuwe pand zijn we flexibel gaan werken. Dat betekende dus ook digitaal werken. We wilden niet daarnaast nog allerlei papier beheren. We zijn voor de verhuizing al gestart met het substitutietraject, nu zo'n twee jaar geleden. Aanvankelijk waren we wel heel ambitieus. We wilden het papieren archief volledig digitaliseren en daar een machtiging voor aanvragen. Later kwam er realisme en hebben we onze doelen bijgesteld. We hebben een machtiging aangevraagd vanaf het moment dat we als organisatie met het DMS zijn gaan werken, 17 september 2007. Substitutie is de beloning voor digitaal werken.

Hoe is het traject verlopen en wat is volgens jou daar het belangrijkste in?

Dit soort trajecten doe je niet dagelijks. Er zijn nog maar weinig voorbeelden. Wij hebben gekozen voor een Rotterdamse, pragmatische aanpak. Dat betekent dat we de toezichthouder, in ons geval het Gemeentearchief Rotterdam (GAR), en de Provinciale Archiefinspectie hebben gevraagd mee te denken en te lezen vanaf het begin dat we het Handboek Vervanging zijn gaan opstellen. Zij waren erg enthousiast, want ook voor hen was het een leertraject. Tegelijkertijd hebben we een adviseur ingehuurd om het traject procesmatig en inhoudelijk te begeleiden. Het is erg belangrijk én verstandig het samen te doen met de archiefinspectie. We zijn uitgegaan van wat we al hadden aan procedures,

beschrijvingen en dergelijke. Niet zwart-wit denken in de zin van: “Wij hebben dit of dat niet beschreven, dus zo’n machtiging krijgen we nooit.” Nee, wij dachten: “We hebben al heel wat.” Dat hoort ook bij die pragmatische aanpak. En het werkt, want die machtiging komt er!

Het interview vond plaats in maart 2011.

Over de DCMR

De DCMR Milieudienst Rijnmond is de gezamenlijke milieudienst van de provincie Zuid-Holland en vijftien gemeenten in het Rijnmondgebied. Voor de 1,2 miljoen inwoners van het gebied streeft de DCMR naar het verlagen van de milieudruk in de Rijnmond. De DCMR verleent daartoe milieuvergunningen en houdt toezicht op deze vergunningen bij 23.000 bedrijven. Daarnaast ondersteunt en adviseert de DCMR gemeenten, overheidsinstellingen en bedrijven regionaal, nationaal én internationaal bij milieuvraagstukken. De DCMR verstrekt verder informatie over het verlenen van milieuvergunningen, voert controles uit, begeleidt bij bodemsaneringen en verricht milieumetingen voor bijvoorbeeld lucht en geluid. Meer informatie over de DCMR is te vinden op www.dcmr.nl.

Leeservaringen

Society 3.0

Bob Coret wees mij op Society 3.0, een boek voor wereldmensen. Het boek is geschreven door Ronald van den Hoff, ondernemer en onder meer bedenker van het concept *seats2meet*. Het boek gaat helemaal over 'de mens centraal' en 'eigen verantwoordelijkheid nemen'.

Och het is zo gemakkelijk, eigen verantwoordelijkheid, schrijft Van den Hoff. Hij heeft een aansprekend voorbeeld: een filmpje op Youtube waarin twee mensen te zien zijn op de opgaande roltrap. En plots staat de roltrap stil. Wat doen die mensen?

Die mensen gaan lopen, denk je.

Maar niks hoor, die mensen gaan niet lopen, die mensen gaan om hulp roepen en klagen: *slecht onderhoud! waarom zo weinig roltrappen?! en wij nu en wij nu?!* Zo gedragen wij ons ook, stelt de schrijver.

En daar hebben wij niks aan, onze medemensen hebben er niets aan, niemand heeft er iets aan. Het gaat erom dat we wereldburger zijn. In de woorden van Ronald:

“Het draait om jouw binnenste, jouw autonome verantwoordelijkheid voor jouw aandeel in en deelname aan onze wereld. Het klinkt misschien van groots en meeslepend maar elke verantwoord gemaakte keuze is er eentje in en ten behoeve van het grotere geheel. Drie hoeraatjes voor de wereldburger, die onderdeel wil en gaat zijn van een snel veranderende wereld, en die een bijdrage wil leveren aan het

drastisch verschuiven van het krachtenveld dat we nu al veel te lang gedogen. Het wordt tijd voor Society 3.0!”

Daarna volgen een paar honderd zelden vervelende bladzijden over waarde en meerwaarde, het nieuwe werken, leiderschap, weggeven en winst maken. Als je ze hebt gelezen, ben je weer helemaal op de hoogte. En kun je aanschrijven op society30.com, waar het boek (dat een momentopname is) steeds verder wordt uitgebreid. Je kunt er zelfs zelf aan meeschrijven.

Later zag ik op televisie (toevallig) een serie waarin een bijdehand televisiemens bitse pogingen doet om bijstandstrek-ers weer op het rechte spoor te krijgen door hen te wijzen op hun verantwoordelijkheid!

Easycratie

De moderne klassieker van Martijn Aslander en Erwin Witteveen, met als ondertitel 'de toekomst van werken en organiseren'. Het boek is gebaseerd op de gedachte dat de oude middelen om organisaties te leiden (“hiërarchie, macht, controle en kennismonopolie”) door de informatiemaatschappij waardeloos zijn geworden. Kennis is simpel te delen (en te creëren) en mensen kunnen zich makkelijk verbinden dankzij de techniek (internet). Organisaties, ja, de hele maatschappij wordt steeds meer van onderaf aange-

stuurd. Easycratie is een manier van werken gebaseerd op dat uitgangspunt. Een heerlijke vrije manier van werken. Alleen staan logge organisaties en oude manieren van werken de volledige bloei van Easycratie nog in de weg. De tweede, vermeerderde druk van het boek verscheen in 2010. Het is de moeite waard en op zijn minst als 'nuttig vakantieboek'.

SER - Tijden van de Samenleving Slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening

Alle organisaties in Nederland doen iets met Het Nieuwe Werken, dus kon ook de Sociaal Economische Raad (SER) niet achterblijven.

De SER legt de schuld voor alle vernieuwingen niet bij de informatiemaatschappij, maar bij 'toenemende arbeidsparticipatie en tijdsdruk'. Daardoor wordt het steeds moeilijker om naast een gezin nog een baan te hebben, of andersom, dus moet er ergens tijd gewonnen worden... en kan dat niet het beste door het realiseren van tijd- en plaatsonafhankelijk werken? "Een slimmere organisatie van arbeid en dienstverlening," noemt de SER het zelf.

Een kalme, rustig voortdeinende rapportage van een college van serieuze dames en heren. Dat is het geworden. Als je eerst Easycratie en Society 3.0 hebt gelezen, of doorgebladerd, is dit een flinke stap terug in de tijd (voor je gevoel).

Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 2083 (nl): geïntegreerde toepassing van ISO- en ISO/IEC-normen in de informatiehuishouding.

Van een heel andere orde is de Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 2083. De praktijkrichtlijn is bedoeld voor organisaties die een beetje in de war raken van de verschillende normen voor kwaliteitsmanagement, informatiebeveiliging en orde-lijkheid in de informatiehuishouding. Praktijk betekent ook echt praktijk: de praktijkrichtlijn biedt een stappenplan voor de invoering van de verschillende normen in de organisatie.

Een van de auteurs van de richtlijn is Jan Möller die ik graag een van mijn leermeesters noem. Jan is niet een man van veel woorden, maar ik herinner me nog goed hoe hij mij in 2002 in minder dan een half uur, in een gebouw van Rijkswaterstaat in Utrecht, het wezen van het vakgebied van document- en archiefmanagement ontvouwde.

Jan schreef eerder de 'Beheersregeling documentaire informatieverzorging Verkeer en Waterstaat 2005' – daar stond echt alles in – en vertaalde de DoD-norm. Verhelderend was ook het interview dat ik met hem had in het eerste boek van Digital display (2002), waarin hij 'de wet van Möller' formuleerde: "Documentmanagement zonder recordmanagement is verspilling van overheidsgeld."

Regisseeer de Digitale Kantooromgeving!

Digital Groep en Rijsenbrij Digitecture

In ons vorige boek kondigde Daan Rijsenbrij deze publicatie al aan, in de zomer van 2010 kwam 'Regisseeer de Digitale Kantooromgeving!' beschikbaar. Een boek over een belangrijk en merkwaardig genoeg vaak onderbelicht onderwerp:

wat krijgt de kenniswerker in deze tijd (van Het Nieuwe Werken) voor zijn neus als hij zijn computer opent?
Hoe regisseer je als organisatie “de Digitale Kantooromgeving, een samenspel van werkstromen, informatiestromen, gebruikers, cultuur en technologie”? Dat is de belangrijkste architectuurvraag. En het belangrijkste kader daarbij: houd de Menselijke Maat in beeld!



“Nieuw zaakgericht werken en Esperanto”

Ben de Jong is een van de weinige echte specialisten op het gebied van zaakgericht werken, maar zelf vindt hij zaakgericht werken helemaal niet specialistisch. Als je als overheid volledig digitaal wilt werken, kun je er niet omheen. En verder geldt: een kind kan de was doen.

Vertel eens kort iets over je leven

Na de middelbare school, erg genoten in Leeuwarden, heb ik de opleiding tot docent wiskunde en aardrijkskunde gevolgd. Daarna heb ik geografie gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na mijn studie en een tijdje gewerkt te hebben als wetenschappelijk assistent, kwam ik terecht bij de gemeente Amstelveen als toen nog jonge onderzoeker. Ik heb me daar vervolgens gedurende vele jaren bezig gehouden met onderzoek & statistiek, informatiebeleid, ICT en DIV. Op enig moment waren de cultuur in Amstelveen en ik zover uit elkaar gegroeid dat ik wat anders wilde. Toen kwam ik in aanraking met Digital display, vooral vanwege mijn interesse voor ordening en structurering van informatie, DSP en Zaaktypencatalogus. De rest is geschiedenis, dat wil zeggen dat ik inmiddels drie jaar werk bij de Digital Groep in Den Haag en ruime ervaring heb opgedaan met alle vraagstukken rondom zaakgericht werken en archivering.

Wat zijn je liefhebberijen?

Ik heb veel hobby's op het gebied van sport: tennis, vooral ook schaken, toerfietsen, basketbal met mijn zoon en af en toe hardlopen. Ik heb net weer meegedaan met de jaarlijkse City-Pier-City loop in Den Haag. Verder luister ik graag naar muziek van allerlei soort, behalve moderne want die hou ik niet meer bij.

Wat zijn voor jou de belangrijkste kenmerken van Het Nieuwe Werken?

Een belangrijk kenmerk is vooral het tijd- en plaatsonafhan-

kelijk kunnen werken. En de grote behoefte naar vindbare informatie binnen de juiste context. Dat, tezamen met de opkomst van de sociale media, maakt Het Nieuwe Werken tot een fundamentele verandering. Volgens mij betekent Het Nieuwe Werken ook dat het werken er leuker door wordt en dat de negen-tot-vijf-cultuur langzaam maar zeker afbrokkelt. Dat komt goed uit want mijn grote wens was altijd al om de prikklok in de kantooromgeving uitgebannen te krijgen. Het tijd- en plaatsonafhankelijk aspect leidt vanzelfsprekend tot een verandering in mobiliteit en kantoorinrichting. Dus geen vaste werkplekken meer maar flexibele werkplekken. Alles digitaal, inclusief een digitaal archief, en vooral een open werkomgeving zonder fysieke of virtuele schotten tussen organisatievormen, sectoren, afdelingen en teams. De laatste jaren zie je deze ontwikkelingen in een aantal vraagstukken terugkomen, soms in samenhang en soms los van elkaar. Die vraagstukken worden dan heel kernachtig als doelstellingen geformuleerd, bijvoorbeeld “alles digitaal”, “nog maar één meter kastruimte per ambtenaar”, “de post-

Volgens mij kan Het Nieuwe Werken alleen een succes worden als het breed wordt gedragen en uitgedragen in de organisatie.

kar de deur uit”, “de transitie van DIV” en “volledig zaakgevijs werken”. Eigenlijk vind ik dat deze vraagstukken alleen in hun samenhang kunnen worden beantwoord. Daarbij zie ik velen, ook mijzelf, worstelen met begripsvorming en definities. Met de manier waarop projecten of

programma's worden georganiseerd. Met de moeite om los te komen van de bestaande traditionele ondersteunende systemen in een gesloten infrastructuur....

Volgens mij kan Het Nieuwe Werken alleen een succes worden als het breed wordt gedragen en uitgedragen in de organisatie. Als er een gedeeld beeld ontstaat van de effecten op de organisatie: de nieuwe werkwijze, de betekenis voor de individuele medewerker en de ondersteunende systemen. De systemen zijn natuurlijk belangrijk, maar niet allesbepalend. Ze mogen zeker niet de basis voor de discussie worden. Al te vaak ligt nu nog de focus bij ICT, terwijl het vooral gaat om veranderingen in de organisatie en de werkwijze en het effect dat het heeft op alle medewerkers en klanten.

Om het even samen te vatten: Het Nieuwe Werken bedoel ik als containerbegrip voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken met gebruikmaking van moderne nieuwe media, waarbij organisaties volledig digitaal werken volgens de principes van het zaakgerichte werken.

Dat gaat wat mij betreft allemaal hand in hand.

Wanneer kwam jij voor het eerst in aanraking met zaakgericht werken, weet je dat nog?

Dat begon bij mijn zoektocht in de gemeente Amstelveen naar oplossingen voor vraagstukken rondom DSP en metadata. Ik had daar toen, vanuit mijn achtergrond van onderzoek & statistiek en informatiebeleid, maar bar weinig van meegekregen. Ik kwam in aanraking met de GFO-zaken

en het concept van de gemeente Dordrecht voor zaakgericht werken. Dat intrigeerde me wel en samen met de heren Kotkamp en Hellebrekers - die jullie interviewden voor het boekje Koppelen of Kantelen in 2008 - ben ik in Amstelveen

Ik zie zaakgericht werken inderdaad niet specialistisch.

verder gaan werken aan de verbetering van de dienstverlening vanuit de logische verbinding tussen de voorkant, midden en achterkant van de organisatie. We hanteerden daarvoor het prachtige motto: *de zoektocht naar het voor de hand liggende*. Onder die titel is zelfs een boekje uitgegeven over de digitalisering in de gemeente Amstelveen, maar dat is waarschijnlijk uitverkocht.

Je bent van een generalist in dienst van de gemeente tot een specialist zaakgericht werken geworden. Hoe komt dat zo? Of is zaakgericht werken helemaal niet zo specialistisch?

Ik zie zaakgericht werken inderdaad niet specialistisch. Het principe van zaakgericht werken is immers heel eenvoudig: alle werkzaamheden van de organisatie worden opgehangen aan de zaak. Een zaak is daarbij een samenhangende hoeveelheid werk met een aanleiding en een resultaat, waarvan je kwaliteit en afhandeling bewaakt. Dat is eigenlijk alles. Natuurlijk is het wel zo dat je, naarmate je meer organisaties hebt gezien die dit principe implementeren, veel kennis en ervaring opbouwt over steeds repeterende vraagstukken. Als je dat met specialistisch bedoelt, dan klopt het, dan ben

ik een specialist. Maar zal ik altijd proberen alle kennis en ervaring met een klant te delen. Al weet ik zeker dat iedere organisatie haar *zoektocht naar het voor de hand liggende* gewoon moet doormaken, anders gaat het niet lukken.

Het Nieuwe Werken en zaakgericht werken vullen elkaar aan.

Hoe past volgens jou het zaakgericht werken binnen Het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken en zaakgericht werken vullen elkaar aan. Afstemming is nodig, anders wordt het een chaos. En chaos betekent dat meerdere ideeën, verwachtingen, opdrachten en ontwerpen rijp en groen door elkaar gaan fietsen of lopen. Dan komt Het Nieuwe Werken misschien helemaal niet tot stand of wordt het hoogstens als term geadopteerd. Inhoudelijk vind ik het onderscheid tussen gestructureerde informatie, binnen de context van een zaak, en ongestructureerde informatie van wezenlijk belang. Ongestructureerde informatie is alle informatie die niet direct inpasbaar is in de context van de zaak, bijvoorbeeld alles wat aan afbeeldingen, video's en geluidsfragmenten via de e-mail binnenkomt en de communicatie via de sociale media.

Ik weet zeker dat het de kunst gaat worden om de ongestructureerde informatie, daar waar nodig, te converteren naar het gestructureerde formaat van de zaak, vooral als die afkomstig is uit sociale netwerken. De opname van e-mails in de context van de zaak wordt inmiddels onderkend. De integratie met de sociale media is de volgende logische stap.

Een op het verkeerde moment en op de verkeerde plaats geplaatst twitterbericht is de aanleiding tot ontslag van een politiefunctionaris. Dat is toch een voorbeeld van een perso-neelszaak?!

Tegelijkertijd zien we dat processen steeds meer automatisch en in ketenverband verlopen. Je hoeft daardoor steeds minder gegevens vast te leggen. Natuurlijk draagt de toenemende deregulering daar ook aan bij, en het feit dat processen simpeler en meer gestandaardiseerd worden.

Hoe ervaart 'de ambtenaar' zaakgericht werken?

Het belang van zaakgericht werken wordt als wisselend ervaren. Het begrip vraagt om meer uitleg en 'wringen' bij beleidsgerichte processen of projectmatig werken. Daar waar andere concepten zoals digitale klantdossiers de boventoon voeren of waar de wetgeving dichtgetimmerd is, zoals bij sociale zaken of burgerzaken, duurt de acceptatie langer. Voor de gestructureerde processen met een eendimensionaal product op basis van een aanvraag (een vergunning bijvoorbeeld), wordt zaakgericht werken als logisch ervaren. Datzelfde geldt voor klachten en meldingen. Ook waar behoefte is aan een integraal klantbeeld, slaat zaakgericht werken sneller aan.

Ook waar behoefte is aan een integraal klantbeeld, slaat zaakgericht werken sneller aan.

Als het KCC zegt: we willen alles weten wat speelt rond één klant, dan is zaakgericht werken een goede basis. Je vindt alles terug: de contactinformatie, de status van een zaak, de dossiers, de documenten. Daar is de meerwaarde echt groot. Het mag niet worden ervaren worden als weer een systeem erbij. Die mindset, gericht op het systeem en niet op de meerwaarde van de informatievoorziening, moet worden gemedend.

In je presentatie tijdens het congres benadruk je het belang van het generiek beschrijven van zaaktypen of werkprocessen. Waarom is dit zo belangrijk?

Om het simpel en eenvoudig te maken en te houden. Dat is altijd de grote kunst. Het maakt voor de communicatie met de klant echt niet uit of je de zaaktypes tot op het niveau van een intern advies als apart zaaktype specificeert. De klant moet kunnen herkennen wat hij heeft gevraagd, meer niet. Voor het beheer van je processen en je ordening is specificeren op detailonderwerpen en adviesacties overbodig. Het levert een te ver doorgevoerde ordening van zaaktypes op met allerlei onduidelijke onderlinge relaties. Dat leidt vanzelf tot onbeheersbaarheid.

Dit betekent dat je bij de opzet van de ordening generiek begint en alleen maar gaat 'opknippen' tussen zaaktypes als er duidelijke verschillen zijn in doorlooptijden of bewaartermijnen of als de herkenbaarheid voor de klant in het geding is.

Wat is het belang van een zaaktypencatalogus?

Uniformering. Uniformering van de manier van werken en

vastleggen, maar ook uniformering in taal! Belangrijk is daarbij: de integratie tussen de aanvraag, de informatievoorziening aan de burger, het behandeltraject en de archivering, tot aan het moment van vernietiging of overdracht aan een e-depot.

Binnen deze 'kolommen' is absoluut eenzelfde (meta)taal nodig en de zaaktypencatalogus is het Esperanto, de taal die iedereen moet spreken!

Is een zaaktypencatalogus niet gewoon een DSP, dus oude wijn in nieuwe zakken?

Ze zijn volledig synoniem als de zaaktypencatalogus alle processen in de organisatie beschrijft en daarmee alle processen afdekt die worden benoemd in het DSP. Dat is dus het geval als je zegt dat alle documenten die in de organisatie ontstaan of worden vastgelegd, een kapstok hebben in de zaaktypencatalogus. Maar als je zegt dat zaakgericht werken er alleen is voor de dienstverlening, dan zijn ze niet hetzelfde. In mijn optiek zou je dat niet moeten willen, want de vraag is of de dienstverlening van de overheid ophoudt bij het aanvragen van een vergunning of dergelijke. Volgens mij zijn alle werkzaamheden van de overheid gericht op een betere dienstverlening! Dat begrip roept om helderheid.

Ik vind het trouwens vreemd dat veel organisaties het model-DSP hebben aangeschaft zonder er feitelijk iets mee te doen. Het ligt digitaal in de kast! Zonder DSP met een actieve rol en betekenis heb je alleen maar een vrijblijvende beschrijving van je processen. Orden je wel actief volgens het model-DSP en leg je een en ander vast in je documentmanagementsys-

teem, dan is die ordening de basis voor een procesgerichte invalshoek. Dan kom je in de richting van de betekenis van een zaaktypencatalogus. In de goede zin van het woord: een zaaktypencatalogus als actief sturend instrument op kwaliteit van de processen, doorlooptijden en de archivering ervan, via de mogelijke resultaten van een zaak en de bewaartermijnen die daarbij horen.

De huidige gemeentelijke selectielijst is in de praktijk een probleem voor zaakgericht werken omdat die lijst documentgericht is. Sommige gemeenten vragen zich af hoe ze dan zaakgericht moeten ordenen en hebben de neiging te wachten op een nieuwe, procesgerichte gemeentelijke selectielijst. Ik zeg dan dat ze vooruit moeten lopen op die zaakgerichte selectielijst, anders kom je niet uit bij zaakgericht werken of Het Nieuwe Werken.

Wat is nodig om te komen tot een goede zaaktypencatalogus?

Overeenstemming over de wijze van aanpak en overeenstemming over de begrippen. En natuurlijk ook goedkeuring in brede lagen van de organisatie. Ook moet het beheer goed worden belegd. Niet onbelangrijk is een goede match met het systeem dat zaakgericht werken ondersteunt. Het zaakstelsel dus.

In de praktijk schaffen organisaties vaak eerst een systeem (of soms zelfs meerdere systemen voor hetzelfde doel) aan zonder verder te hebben nagedacht over de aanpak, over wat

ze willen. Vaak wordt geredeneerd vanuit het bestaande systeem als zelfstandig begrip. Dan wordt de discussie gevoerd over wat de waarde is van het systeem binnen de architectuur van de gemeente. Ze stellen vervolgens vast dat ze een zaaktypencatalogus moeten hebben, want het systeem vereist dat. Daar wordt dan duidelijk aan de verkeerde kant begonnen.

Je hebt ook meegewerkt aan de eerste 'landelijke' zaaktypencatalogus, de Gemma. Heeft zo'n generieke zaaktypencatalogus voor alle gemeenten meerwaarde? Zo'n catalogus is een referentie voor toepassing in ieder organisatie afzonderlijk. In de zoektocht naar de zaaktypencatalogus (*het voor de hand liggende*) zal iedere organisatie zijn eigen unieke verzameling met zaaktypen ontdekken. Ik geloof niet dat die door de overheid kan worden 'opgelegd', ook al is de trend wel zo. De meerwaarde van de Gemma-catalogus is gelegen in het concept ervan: de bijbehorende metadata, de relatie met het RGBZ-concept als objectmodel voor zaakgericht werken.

Ik zie binnen die scope zaakgericht werken als laatste concept op weg naar volledige digitalisering van processen en producten.

Zaakgericht werken is natuurlijk ook maar een stadium in de ontwikkeling van de mensheid. Wat komt er na zaakgericht werken?

Ik geloof niet dat we rondom dit soort van onderwerpen

verder kunnen kijken dan ongeveer tien jaar. Ik zie binnen die scope zaakgericht werken als laatste concept op weg naar volledige digitalisering van processen en producten. Tenminste zolang het nodig is voor de klant om die processen te doorlopen. Als het moment komt dat de aanvraag van een product niet meer nodig is en de overheid toch al genoeg van je weet en wel kan raden dat je een parkeervergunning nodig hebt, waarom moet je die dan nog aanvragen? Daarmee worden processen slimmer ingericht en is zaakgericht werken met uitgebreide dossiervorming, met formulieren en documenten en noem maar op, steeds minder nodig.

Het interview vond plaats in februari 2011.

Zaakgewijs werken, de puntjes op de i

In 2010 publiceerde Ben de Jong de whitepaper 'Zaakgewijs werken: Opvattingen en Misvattingen'. De whitepaper voorzag duidelijk in een behoefte: er kwamen veel complimenten, er ontstonden veel discussies. In een verbeterde versie publiceren wij deze tekst opnieuw.

Zaakgewijs werken (of zaakgericht werken: wij zien geen verschil in betekenis) is populair. Dat komt vooral door het simpele principe ervan: alle werkzaamheden van de organisatie worden opgehangen aan ‘de zaak’.

De invoering is vaak weerbarstiger. Er zijn er nogal wat onderwerpen waarvoor je een keuze moet maken.

Een voorbeeld van een misvatting:

DIV-ers vinden vaak dat er eigenlijk weinig verandert met de introductie van zaakgewijs werken. ‘We werken al jaren zaakgewijs, want wij koppelen de uitgaande brief aan het inkomende stuk met DocMan!’

Al is in het analoge dossier de uitgaande brief terug te vinden bij de aanvraag, dan is er nog geen sprake van zaakgewijs werken.

Ons antwoord daarop is:

Zaakgewijs werken kan alleen gedijen in een digitale omgeving. Zaakgewijs werken veronderstelt digitaal werken, waarbij archiefvorming tijdens de behandeling plaatsvindt, vanaf het moment dat een eerste document (telefoonnotitie, webformulier of binnenkomende post) of een eerste activiteit de zaak start. Niet na afloop van het afhandelproces. Dus ook al is in het analoge dossier de uitgaande brief terug te vinden bij de aanvraag, dan is er nog geen sprake van zaakgewijs werken (hoogstens van zaakgewijs ordenen)!

Het is aan de hand van dit voorbeeld duidelijk dat nadere

overeenstemming nodig is over begrippen en beelden rondom zaakgewijs werken, zodat je de keuzes gefundeerd kunt maken. Want de keuzes zul je zelf moeten maken!

A. Wat wil de burger: dienstverlening en/of een efficiënte organisatie?

Een ‘populair’ concept als zaakgewijs werken krijgt uiteraard ook met critici te maken. Die zeggen bijvoorbeeld dat de betekenis van zaakgewijs werken voor de burger beperkt is. De redenering is dan als volgt:

“Het is bekend dat de meeste burgers nauwelijks contact hebben met de overheid. Zijn daarom al die investeringen in een midoffice, bijvoorbeeld in zaaksystemen, niet wat overdreven? Het voordeel van de samenhang en het overzicht over de zaken in één zaaksysteem is daarom beperkt:

Als men daarnaast kijkt wat er mee te winnen voor zowel de gemeente als haar klanten, dan is het potentiële rendement teleurstellend. Gemiddeld heeft een burger maar een paar maal per jaar een contact met de gemeente op transactieniveau. In het merendeel van de gevallen gaat het dan nog om een afspraak voor het ophalen van grofvuil of een melding openbare ruimte’.

KING stelt als antwoord hierop (terecht!) dat zaakgewijs werken en zaaksysteem niet alleen bedoeld zijn om de burger inzicht in zijn zaak te geven. Een burger vraagt gemiddeld genomen inderdaad niet zo vaak een product aan, maar het

¹ <http://www.hoogwoutkennistransfer.nl/?p=145>

is voor de overheid wel core-business om aanvragen van burgers af te handelen. En dat rechtvaardigt een sluitend systeem dat probleemloos zaken kan afhandelen.

Een zaakstelsel, of breder geformuleerd, de gezamenlijke midofficefunctionaliteit doet veel meer dan statusinformatie aan de klant leveren. Zoals hiervoor al geformuleerd kan een KCC niet goed functioneren zonder die functionaliteit. En de behandelend ambtenaar zou zonder die functionaliteit nog steeds niet alle voor een zaak relevante informatie bij elkaar hebben. En het management zou geen overzicht hebben van alle lopende zaken. Kortom, de midofficefuncties zijn gewoon broodnodig om én efficiënt te werken én goede dienstverlening te leveren².

Voor een goede dienstverlening en efficiënt werken is het belangrijk dat:

- burgers alle processen die zich hiervoor lenen vanaf de website (via een e-formulier) kunnen starten en de voortgang van de behandeling kunnen volgen;
- er één overzicht is met gegevens over de historie van het klantcontact;
- er vanuit de kanalen balie en telefonie één goed overzicht is over de voortgang en de status van alle lopende zaken, dus zonder daarvoor in veel verschillende applicaties te moeten zoeken;
- de organisatie al haar processen volledig digitaal afhandelt (dus zonder dat fysieke documenten worden rondge-

² <http://www.hoogwoutkennistransfer.nl/?p=177>

stuurd);

- er digitaal wordt gearchiveerd en de fysieke archiefkasten verdwijnen (niet van de ene op de andere dag, maar toch met enige daadkracht);
- de wijze van procesafhandeling uniform is om transparantie in en betere sturing op het proces te krijgen.

B. Herontwerp of niet?

Wij adviseren, in aansluiting op een van de adviezen van KING, te kiezen voor een eenvoudige implementatievariant van zaakgewijs werken (volgens de ‘Dordtse variant’), waarbij het bestaande proces zo veel mogelijk intact blijft. Geen herontwerp dus, in ieder geval niet gelijktijdig met de implementatie van zaakgewijs werken.

De nadruk ligt op het werken met zaken en zaaktypen met vaste statussen: ontvangen en als zaak geregistreerd, geaccepteerd door de behandelende afdeling en in behandeling genomen. De laatste status is altijd afgehandeld. Overweeg eventueel per zaaktype, met name tussen de derde en de vierde status, extra statussen³

C. Welk begrip: Zaakgewijs werken of digitaal werken of..?

Zaakgewijs werken staat niet op zichzelf, maar is sterk gerelateerd aan concepten als ‘Het Nieuwe Werken (HNW)’, ‘digitaal klantdossier (DKD)’, ‘digitaal werken’ en ‘procesgericht werken’. De conceptuele insteek die je kiest, is afhankelijk

³ Zaak- en procesgericht werken met Gemma, KING, pagina 17.

van de strategie van de organisatie. Wat wil de organisatie bereiken, welke doelen streeft zij na?

Zaakgewijs werken wordt soms beschouwd als ‘moeilijk’, terwijl de term digitaal werken op veel minder weerstand stuit. We denken dat dit komt door onbekendheid met het begrip ‘zaakgewijs werken’ of door onwetendheid hoe bepaalde processen te relateren aan de ‘strakke’ definitie van het begrip zaak.

Het is in dit kader van belang om een gedeeld beeld te hebben over het moment waarop je zaakgewijs werken volledig hebt bereikt, namelijk als:

- alle processen digitaal verlopen; kwaliteit en doorlooptijd van iedere zaak kunnen worden bewaakt;
- alle documenten die tijdens het proces gevormd worden voor iedereen raadpleegbaar blijven (binnen de grenzen van vertrouwelijkheid en privacy) tot de zaak vernietigd is;
- de behandelaren de documenten in de zaak tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen benaderen en bewerken.

D. Dienstverlening gericht op ‘producten’ of op alle processen?

Vaak is zaakgewijs werken geïntroduceerd vanuit de dienstverlening, waarbij alleen (of in elk geval in eerste instantie) de processen die leiden tot een extern product of dienst zaakgewijs worden ingericht.

Tegenwoordig onderkennen organisaties ook de voordelen van zaakgewijs werken voor de bedrijfsvoering: zaakgewijs

werken als eenvoudig middel voor de eenduidige ondersteuning van de afhandeling, bewaking en archivering van alle processen.

Ook wij zien zaakgewijs werken vrij breed en beschouwen het als een nuttige manier van werken voor regulerende, beleidsvormende en ondersteunende processen.

Alle processen kunnen (en moeten) worden ‘vertaald’ naar een van de centrale uitgangspunten van zaakgewijs werken, namelijk dat ‘kwaliteit en doorlooptijd’ van de zaak⁴ worden bewaakt.

Neem een beleidsproces. De vraag rijst: wat is de doorlooptijd van een beleidsproces? Natuurlijk kent zo’n proces een start (een opdracht) en een einde (een voorstel voor besluitvorming), maar het zal even wennen zijn om voor dit proces een doorlooptijd vast te leggen. Even wennen. Dus niet ondoenlijk. Het geeft je als beleidsambtenaar een frisse kijk op je werk.

Het belangrijkste voordeel van alle processen ‘zaakgewijs’ is dat alle processen op uniforme manier worden afgehandeld: al het werk komt in de werkbak van de behandelaar. De context van de beleidsstukken is dan altijd helder. Dus goed voor de terugvindbaarheid ervan.

De vraag is of je deze processen betreft bij de implementatie

⁴ Een zaak is “een samenhangende hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd eindresultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moet worden”.

van zaakgewijs werken of dat je je beperkt tot de productgerichte dienstverlenende processen.

Ons advies is om alle processen zaakgewijs te ordenen en de zaken voor al deze processen op een simpele manier te routeren. Dit concept breekt met de traditie om alles tot op detailniveau te beschrijven. De verantwoordelijkheid voor het toevoegen van documenten aan zaken ligt bij de ambtenaren en zaakgewijs werken ondersteunt dit proces volledig, maar wel op hoofdlijnen.

In de woorden van KING: met deze variant kunnen snel ‘meters worden gemaakt’.

Is zaakgericht werken op deze manier eenmaal ingevoerd, dan ontstaat er ruimte om te gaan werken aan het optimaliseren van de processen, waarbij men gebruik maakt van de standaard e-Processen van KING⁵.

Door niet koste wat het kost te streven naar beschrijving en aanpassing van de processen, kan de omvang van de implementatie-inspanningen beperkt blijven en kunnen alle processen (zaaktypen) worden ondersteund voor alle kanalen (balie, telefoon, web, post en e-mail).

Een groot voordeel is dat de postzak volledig leeg kan (het zaakstelsel in) en de interne postronde kan verdwijnen. Dat betekent niet zomaar iets. Het gaat om tienduizenden registraties per jaar op de postafdelingen van een gemiddelde gemeente.

⁵ Zaak- en procesgericht werken met Gemma, KING, pagina 17

Na een geslaagde implementatie kan de organisatie volledig zaakgewijs en volledig digitaal werken zodra alle binnengekomen post gescand is. Je voorkomt dat je blijft werken in een hybride omgeving waarin deels zaakgewijs wordt gewerkt en voor het overige deel analoog en documentgericht. Je voorkomt dat verschillende concepten naast elkaar blijven bestaan binnen je applicatiearchitectuur (zoals documentmanagementsysteem en zaakstelsel).

Het werken met een zaakdossier tijdens de behandeling heeft een ander groot voordeel: het kan, als het er eenmaal digitaal is, worden gebruikt voor alle informatie, afkomstig uit alle kanalen. Telefoon- en gespreksnoties, e-formulieren, brieven, memo's, tekeningen enzovoort: alles kan digitaal in één en hetzelfde zaakdossier worden opgeslagen. Een randvoorwaarde is dat dit alles procesgeoriënteerd gebeurt. Als we in het kader van de e-overheid processen aan de voorkant digitaliseren, dan moeten we de procesaanpak ook zover mogelijk zien door te trekken in de organisatie. Dat hoort ook bij het kanaal post als uitgangspunt te worden genomen. Dat betekent dus: géén individuele documenten rondsturen, maar (zaak)dossiers⁶.

Als je ons advies volgt om een zaakgewijze manier van werken in de volle breedte in te zetten, zijn er de volgende inrichtingskeuzes te maken in je informatiearchitectuur:

⁶ SDU, Kantelklaar, Timo ten Cate, 2008, pagina 63.

E. Zakenmagazijn of leidend zaaksysteem?

De volgende keuze voor je informatie-architectuur dient zich aan. Kies je voor een zakenmagazijn of een leidend zaaksysteem dat tevens fungeert als zakenmagazijn?

Een zakenmagazijn is niets anders dan een database waarnaar allerlei procesgegevens uit de procesapplicaties worden gekopieerd om te komen tot een overzicht van zaken. Bij de keuze voor een zakenmagazijn blijven de huidige procesgang en de wijze waarop applicaties worden gebruikt zoveel mogelijk intact. Dit is de afgelopen jaren een aantrekkelijke manier gebleken om relatief snel te komen tot een overzicht over processen. Op basis van de huidige infrastructuur kan een gemeente al snel stappen zetten.

Aan het begin van het traject vergt het concept van een leidend zaaksysteem wel een grotere organisatorische inspanning.

Een keuze voor een leidend zaaksysteem omvat uitgebreide, geïntegreerde functies voor postregistratie (inclusief scannen), zaakafhandeling, documentmanagement én de archivering. Dit betekent dat de DMS-functionaliteit niet los gezien wordt van het zaakmanagement. Afgehandelde zaken krijgen, na een wachtermijn, de status ‘gearchiveerd’. In de archiveringsmodule geldt een ander regime, alleen de recordmanagers kunnen daar nog wijzigingen aanbrengen (wat overigens aantoonbaar is via audit trail). In dit concept wordt actief gevraagd de statussen (in behandeling, afgehandeld)

van de zaak bij te houden in het zaaksysteem. Voor medewerkers die al een applicatie gebruiken voor de detailbehandeling, komt het zaaksysteem er dus naast. Voor andere groepen medewerkers is het de enige applicatie waarmee ze werken.

Alle procesinformatie op één plek biedt een maximaal, gebruikersvriendelijk overzicht. Doordat alle processen (deels) handmatig worden geregistreerd in het zaaksysteem, hoeft alleen de indicatie van de status van het proces uit andere applicaties te worden gekopieerd. Deze variant is technisch eenvoudiger dan de variant van het zakenmagazijn.

Aan het begin van het traject vergt het concept van een leidend zaaksysteem wel een grotere organisatorische inspanning. Dat heeft vooral te maken met de overeenstemming die vooraf vereist is over welke zaken c.q. processen kunnen worden onderscheiden en wie hiervan (gedurende de behandeling) ‘eigenaar’ is.

Als je voor ALLE zaaktypen (ca. 600 bij een gemeente) alle belangrijke zaakgegevens en dus ook alle statussen bij elkaar wilt hebben (in bijvoorbeeld het KCC), dan ontkomt je niet aan een leidend zaaksysteem.

In het begin van deze ontwikkeling zijn er nog zeker wel technische koppelingen nodig, maar het zijn er veel minder dan bij de variant met een zakenmagazijn. In ieder geval maak je bewuste keuzes en heb je altijd een alternatief, namelijk “kloppelen”.

F. Koppelen of kloppelen?

“De burger is vooral geïnteresseerd in die status. Meer wil hij over het algemeen van zijn zaak niet weten. Dát is ook wat men via de weg van de techniek probeert te bereiken wanneer er wordt gesproken over een koppeling: het ‘uit de backoffice-systeem trekken’ van de status van de behandeling. Dordrecht heeft met het concept Mozaiek gezegd: de behandelend ambtenaar die de details van de behandeling in bijvoorbeeld BWT4all volgt, kan makkelijk even een uitstapje maken naar zijn algemene taakbak op intranet om dan handmatig bij de lopende zaak een statuswijziging door te voeren. In jargon heet het dan, dat hij dit even in het systeem ‘inklopt’.

Daar komt de term ‘koppeling’ vandaan. Een handmatig doorgevoerde statuswijziging dus”.

(SDU, Kantelklaar, Timo ten Cate, 2008, pagina 72)

In de praktijk blijkt dat het een hele klus om een zaakgewijze oplossing te bouwen op basis van teveel verschillende soorten systeem/procesomgevingen.

Dat kloppelen kan theoretisch ook bij een zakenmagazijn, maar doe je in de praktijk niet zo snel omdat je het dan ECHT alleen maar doet voor de terugkoppeling in plaats van zoals bij een leidend zaakstelsel ook het proces er mee te kunnen ondersteunen en volgen.

G. Leidend zaakstelsel en DMS verschillend?

Een vraag die vaak opdoemt is de volgende: Is het mogelijk

en wijs om het DMS en het zaakstelsel verschillend te laten zijn, eventueel zelfs van verschillende leveranciers?

Ja, het is mogelijk, zeggen wij, maar beschouw het als een tijdelijke situatie. Het beheren van twee systemen naast elkaar is niet de gunstigste oplossing: je hebt meer en breder opgeleide applicatiebeheerders nodig en je betaalt twee keer licenties. Bovendien is een koppeling nodig tussen zaakstelsel en DMS. Minimale voorwaarde is dat beide leveranciers een ‘op STUF gebaseerd koppelveld’ ter beschikking stellen. Als het voor een organisatie op een zeker moment niet opportuun is het DMS-systeem te wijzigen, dan is dit een praktische oplossing.

Met de variant waarin het DMS/RMA slechts fungeert als centrale opslag voor documenten ontstaan snel verschillende ordeningsstructuren en het is niet duidelijk van waaruit de behandelaar werkt (in welke werkbak), c.q. wat leidend is.

Een dergelijke oplossing levert ook een grillige proces- en systeemlandschap op.

In de praktijk blijkt dat het een hele klus om een zaakgewijze oplossing te bouwen op basis van teveel verschillende soorten systeem/procesomgevingen.

H. Zoeken en vinden: zaak- of documentgewijs?

Een onderwerp dat veel terugkomt bij de invoering van zaakgewijs werken is ‘zoeken en vinden’. Het vakblad OD heeft in oktober 2010 een special gewijd aan zoekstrategieën en

metadatering.

Het zal je niet verbazen dat wij zaakgewijs werken ook zien als dé oplossing voor het zoeken naar en vinden van de juiste informatie in de juiste context van de zaak. Wij geloven in dit kader niet in het opnemen van allerlei metadata in het document zelf.

Gestructureerde zoekelementen zoals object (product), handeling, kader, kenmerk, plaats, tijd en betrokkene zijn prima geschikt om bij de zaak vast te leggen en gelden daarmee voor alle documenten die bij de zaak horen. Het is overbodig om voor alle documenten in een zaak deze elementen herhalend vast te leggen. Bij een aanvraag van een subsidie voor 2011 door de plaatselijke amateurkunstvereniging worden meerdere documenten opgeslagen die alle terugvindbaar zijn bij die zaak. Een ander voordeel is dat eindelijk zaakgewijze archivering mogelijk is en niet langer ieder document in een dossier een aparte bewaartermijn meekrijgt.

Wat is ervoor nodig: “De processen benoemen, aan eigenaars toewijzen en aan zaakdossiers bewaartermijnen koppelen.”

In plaats van het traditionele proces waarin de registrator de volgende processtappen onderneemt:

1. document ontvangen;
2. document scannen;
3. een trefwoord toekennen;

7 <http://www.automatiseringgids.nl/artikelen/2010/17/heusden-na-tien-jaar-alsnog-volledig-digitaal.aspx>

4. een behandelende afdeling toewijzen;
5. de behandeling starten;

zien wij de zaakgewijze werkwijze als volgt:

1. document ontvangen;
2. document scannen; eventueel metadata toekennen;
3. beoordelen: document koppelen aan bestaande zaak of het document start een nieuwe zaak;
4. het juiste zaaktype zoeken (aan de hand van omschrijving zaaktype; eventueel aan de hand van trefwoord of een verzameling trefwoorden);
5. de zaakeigenaar en de behandelaren worden automatische toegewezen op basis van de informatie in de zaaktypencatalogus;
6. de behandeling starten.

De functie van het trefwoord verandert: niet langer wordt het trefwoord gebruikt als kenmerk bij registratie, maar als aanvullend element om het juiste zaaktype te zoeken bij registratie, met andere woorden: als synoniem voor het onderwerp/product in het zaaktype.

Overigens kun je er als organisatie voor kiezen om iedere gebruiker, of dat nu een burger of een medewerker is, de mogelijkheid te geven zelf trefwoorden aan een registratie toe te voegen. Zo geef je invulling aan het begrip ‘taggen’.

I. Enterprise search?

Een steeds vaker gehoord issue in het kader van zoeken of

vinden is de vraag of Enterprise Search Software (producten van o.a. Google, Microsoft, Coveo) niet veel beter ingezet kan worden om documenten of zaken te zoeken dan een vorm van gestructureerde ordening.

Enterprise search en zaakgewijs ordenen vullen elkaar aan. Enterprise search biedt gebruikers de mogelijkheid om eenvoudig informatie te vinden. Door de zaakgewijze ordening van de informatie is de context van de informatie altijd beschikbaar.

Ander interessant onderwerp: wie maakt de zaak aan?

Zaakgewijze ordening ondersteunt het geordend en in context zoeken. Full-text zoeken is een veel lossere wijze van zoeken. Ondersteuning van meerdere zoekstrategieën biedt gebruikers de mogelijkheid om van zoekstrategie te wisselen. Het is dan wel van belang dat de search-tool volledig geïntegreerd wordt in het zaaksysteem of in het platform waaronder de informatiesystemen hangen en dat de search ook werkt voor de gestructureerde informatie.

J. Wie start de zaak?

Ander interessant onderwerp: wie maakt de zaak aan? Voor het kanaal post ligt dat nogal voor de hand: daar zit DIV achter. Voor de andere kanalen is het wat minder eenduidig. En als een medewerker zelf een zaak start, bijvoorbeeld een beleidsproces, is het dan wel handig en logisch dat DIV die zaak aanmaakt? Toch wel, vinden wij. Zeker de eerste tijd is het noodzakelijk het aanmaken van zaken

strak te organiseren. Anders zul je zien dat voor dezelfde zaak in het zaaksysteem drie zaakdossiers zijn aangemaakt. Beleg die die rol dus centraal! Later kun je altijd nog wat 'soepeler' worden.

Bovendien... er zijn zaaksystemen die je de mogelijkheid bieden via het invullen van een simpel digitaal formulier je zaak te laten aanmaken. Als dat een beetje vlotjes verloopt, merk je nauwelijks dat DIV erachter zit.

Er zijn anderen, en niet de minsten op het gebied van zaakgewijs werken, die vinden dat DIV helemaal geen rol hoeft te hebben in het aanmaken van zaken. Idealiter is dat natuurlijk ook zo, maar deze tekst is gebaseerd op de praktijkervaring van ons bedrijf. We voeren zaakgewijs werken op allerlei plaatsen ondersteund door allerlei systemen in. Die systemen geven allemaal op een eigen wijze invulling aan de ondersteuning van zaakgewijs werken (om het vriendelijk uit te drukken).

Voorbeelden:

- Niet altijd dwingt de ZTC een gestandaardiseerde zaakomschrijving af.
- Het is soms nogal ingewikkeld om een zaak aan te maken.
- Veel organisaties kiezen voor een geleidelijke invoering van zaakgewijs werken en daarbij hoort een geleidelijk gewenningstraject waarbij men zegt: zaken aanmaken is dossiers aanmaken, laat DIV dat de eerste tijd maar doen (soms samen met secretariaten).

K. Ontvangstbevestigingen en/of behandelberichten?

Een veel voorkomende discussie gaat over ‘wie stuurt wat aan de burger’ in verband met de acceptatie van de zaak. Er zijn in de praktijk twee varianten, de ontvangstbevestiging en het behandelbericht. De ontvangstbevestiging bestaat uit de melding dat de aanvraag is ontvangen en over het algemeen ook welke afdeling de aanvraag gaat behandelen. Een behandelbericht gaat over de behandelprocedure.

De burger zit volgens ons niet te wachten op meerdere berichten met vrijwel dezelfde strekking vlak na elkaar, terwijl de status van de aanvraag nauwelijks wijzigt. Tijd dus om beide documenten als één te beschouwen!

Laat daarbij de zaakeigenaar verantwoordelijk zijn voor het voor het versturen van alle ontvangstbevestigingen, waarvan de inhoudelijke behandelafspraken over kwaliteit en doorlooptijd een onderdeel zijn. De inhoud kan zo nodig per zaaktype worden gedifferentieerd en aangestuurd vanuit de zaaktypencatalogus. (Zie ook de Whitepaper zaaktypencatalogus)⁸.

Zaakgewijs werken leent zich uitstekend voor een uitrol als big bang.

Bovendien kan een zaakeigenaar besluiten een zaak direct af te handelen in plaats van eerst een ontvangstbevestiging te sturen.

⁸ <http://www.digital.nl/documenten/whitepaper-implementatie-zaaktypencatalogus.html>

Mooi zijn, als het om dit onderwerp gaat, de mogelijkheden die eigentijdse zaaksystemen de burger bieden. Hij kan bijvoorbeeld zelf aangeven of hij, aanvullend op wat hij op zijn persoonlijke internetpagina over de voortgang van zijn zaken kan zien, ontvangstbevestigingen en berichten over statuswijzigingen wil ontvangen.

L. Wel of niet alsnog de Basisarchieffcode vastleggen?

De Basisarchieffcode (BAC) heeft met de invoering van zaakgewijs werken een minder prominente rol. Deze code is primair bedoeld om een (onderwerpgerichte) fysieke ordening aan te brengen.

Als je kiest voor zaakgewijs werken, kies je voor een ordening op basis van werkprocessen (zaaktypen) en verlaat je de BAC als hoofdordering van je archief. Je kunt er wel voor kiezen om de BAC als aanvullend metadataveld (‘extra zoekkenmerk’) te gebruiken.

M. Big bang of..?⁹

Zaakgewijs werken leent zich uitstekend voor een uitrol als big bang, zegt een van mijn collega’s. “Ga maar na: alle processen op hoofdlijnen, op dezelfde manier ondersteund, een enkel werkbakje en in een keer het hele dossier digitaal beschikbaar!” Alleen moet je er wel voor zorgen dat je in de periode van de big bang een goede uitrolploeg beschikbaar hebt met voldoende mensen.

⁹ Zie ook: “Heusden 100% digitaal” http://content.digital.nl/documents/digital-groep/od9_heusden.pdf

Het feit ligt er dat er binnen iedere organisatie nog processen zijn die niet zijn gedigitaliseerd of niet volledig geautomatiseerd worden afgehandeld. Dit zorgt voor een hybride (digitale-analoge) situatie: de dossiers zijn soms digitaal, andere keren analoog en dat levert vaak de vraag op waar je precies moet zoeken. Daardoor wordt het duidelijk dat een goed overzicht alleen ontstaat door volledig digitaal te gaan werken. Dit is alleen te verwezenlijken door de introductie van een generieke werkwijze, geldend voor alle (digitale) processen, voor alle afdelingen en alle medewerkers. Dit is de enige manier om de beperkingen van een hybride situatie te overstijgen. De gehele organisatie moet in één keer om, via een 'Big Bang scenario'.

Om dat te kunnen doen, moet veel gebeuren, met name bij DIV. Documenten worden niet langer op basis van hun onderwerp naar een afdeling gerouteerd, maar wordt er eerst goed geanalyseerd om welke van de 600 zaaktypen (voor gemeenten) het precies gaat. Pas als dát bekend is, kan de zaak worden geregistreerd (ontstaat dus het digitale dossier), kan het document daarin worden opgenomen en kan de zaak vervolgens bij de juiste behandelaar (zaakeigenaar) worden bezorgd.

De omschakeling van documentgeëoriënteerd naar zaakgewijs is intensief. Binnenkomende post die hoort bij lopende zaken moet aan een zaakdossier worden toegevoegd. Niet langer wordt ieder poststuk uitgebreid geregistreerd om het weer zelfstandig 'in de route te brengen'.

Wordt het concept goed toegepast, dan is het overzicht over alle lopende dossiers fenomenaal. De dossiervorming vindt bij de start van de zaak plaats en niet aan het eind van het proces van afhandeling. Maar let op: ook zaakgewijs werken kan een rommeltje worden, als de documenten niet aan het juiste zaakdossier worden gekoppeld!

Zaakgewijs werken zal de kwaliteit van de dienstverlening aanzienlijk verbeteren.

De zojuist beschreven overgang moet niet worden onderschat. Het kan wel een paar jaar duren voordat iedereen aan de compleet nieuwe werkwijze is gewend. Die tijd heb je zeker nodig! De ontwikkeling van de zaaktypencatalogus is daarbij een belangrijke mijlpaal. Daarmee oefenen in het registreren is van belang voor alle kanalen. Waarbij je je als registrator niet de vraag stelt: "Wat is het onderwerp van deze brief?" maar 'Waarom behandelen wij deze zaak?'.

Door de introductie van zaakgewijs werken zal de kwaliteit van de dienstverlening aanzienlijk verbeteren. Op één centrale plaats, in het zaakstelsel, staat het zaakdossier van de klant. Voor iedere zaak is bekend welke status die heeft, wie bij de behandeling van de zaak betrokken zijn en welke documenten erbij horen.

Dit bereiken is de belangrijkste uitdaging voor de hele organisatie in het Big Bang scenario en tevens de belangrijkste succesfactor. Daarmee is zaakgewijs werken meer dan simpelweg een nieuw midofficepakket installeren en aanzetten.

Het is een organisatieveranderingsproces waarin mensen in beweging worden gebracht!

Meer weten?

Wil je naar aanleiding van dit artikel meer weten over de aanpak van Digital display dan kun je je interesse kenbaar maken via info@digital.nl. Als je wel de ambitie hebt tot digitaal, zaakgewijs of nieuw werken, maar nog niet de routekaart weet, dan helpen wij je graag op weg.

Begin 2010 is het boekje “de Zaak Y” verschenen waarin de concepten Zaaktypencatalogus, het Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens Zaken (RGBZ) en diverse praktijkervaringen met zaakgewijs werken worden besproken. Een gratis exemplaar is te downloaden via www.digital.nl

Den Haag, mei 2011

Uitsmijter

Ik voltooide dit boek op 19 april 2011.

Na voltooiing fietste ik naar mijn tuin (niet iedereen heeft zijn tuin bij zijn huis) en ging in de schaduw achter het tuinhuisje zitten. Het was een mooie dag. Ik twitterde:



Daarna kwam ik voor de draad met mijn grootste probleem (je kunt niet alles vatten in 140 tekens):



Waarna mijn jeugdvriend Jan A. reageerde:



Ik schakelde over op een ander kanaal en stuurde Jan enkele hoofdstukken.

Het is een verwarrende tijd voor iemand die altijd heeft gedacht dat de waarheid in boeken staat. En die graag 'het hele dossier' compleet heeft.

Maar ook een mooie tijd want ik leer iedere dag iets nieuws.

Ik begon mijn loopbaan op de postkamer van Van Nelle. Een kwart eeuw geleden. Alle belangrijke informatie kwam toen nog met de post. Met de telefoon hadden we op de postkamer niets te maken. De postzak ging leeg in de postkar, de postkar reed ik rond door het bedrijf. Als een poststuk haast had, ging het met de buizenpost naar een van de buizenpoststations in het bedrijf. Die buizenpost was eens in de week kapot – dan hing je poststuk in een capsule hoog boven je hoofd in de bedrijfshal 'tabaksvoorbewerking'. Op een dag verdubbelde de poststroom. Niet door een plotselinge stijging van de populariteit van het bedrijf, maar doordat externe adviseurs hadden bedacht dat het verstandig was kosten intern te verrekenen. Dus alle afdelingen gingen elkaar facturen sturen. Via de papieren post.

Ik herinner me dat ik kort na mijn afstuderen (een jaar of twintig geleden) met een vriend door de stad wandelde. Op zoek naar werk. Overal waar we iemand zagen werken, in een kantoor, hadden we de neiging om op de ramen te kloppen en te roepen: "Wat ben je aan het doe-hoen?!" Kantoorromans kenden we niet. En wat wisten we verder van werken op kantoor? Kort daarna ging ik werken voor een detacheringsbureau.

Pas twee jaar later kreeg ik een eigen bureau waarop ik een foto kon zetten. Als iemand anders achter dat bureau ging zitten, dan mocht ik boos worden. Ik had een vaste telefoon met een vast telefoonnummer. En als een van de eersten een heuse internetaansluiting omdat ik verantwoordelijk was voor de nieuwsgaring van ons bedrijf.

Ik herinner me dat en waarschijnlijk heb ik er ook een en ander over genoteerd. Ik heb nog dozen vol papier op zolder staan. Ik ben blij dat ik het allemaal nog heb, ook al doe ik er niets meer mee. Dat is ook waar dit boek over gaat: meedoen met het nieuwe, met behoud van het goede.

De Digital Groep helpt organisaties bij het nemen van stappen op weg naar een slimmere en digitalere inrichting van hun informatiehuishouding. De activiteiten lopen uiteen van het verzorgen van architectuuradvies en strategieworkshops tot het maken van een functioneel detailontwerp of het begeleiden van de implementatie van een zaakstelsel. We zijn ook sterk in het begeleiden van mensen en veranderen.

Voor meer informatie over onze activiteiten, zie: www.digital.nl

In deze reeks verschenen:

- De zaak Y ..., zaakgewijs werken in theorie en digitale praktijk, een vervolg op De Zaak X (2010)
- Een eenvoudig model. Nederlandse gemeenten en hun gevulde midoffice (2009)
- Koppelen of kantelen? Als de burger er maar geen last van heeft... (2008)
- De Zaak X..., zaakgewijs werken in theorie en digitale praktijk (2007)
- Workflow en documentflow, over mensen, organisaties, processen en documenten (2007)
- Midoffice, een verantwoord en toekomstvast concept voor koppeling van elektronische dienstverlening aan de bedrijfsprocessen (2006)

Deze zijn te downloaden en in een aantal gevallen nog te bestellen via www.digital.nl

