



CIO Platform Nederland

Het CIO Netwerk van Nederland voor CIO's en ICT eindverantwoordelijken in grote organisaties

Human Resource Management



CIO Platform Nederland

De “nieuwe” medewerker

Publicatie van de CIO Interest Group

Wat is de rol van de CIO om de “nieuwe” medewerker te binden en te boeien om zo een aantrekkelijke (ICT) werkgever te zijn?

CIO Platform Nederland
juni 2010

Van de bestuurscommissie

Het nieuwe werken en de nieuwe werker zijn actuele onderwerpen in elke organisatie en wij hebben onze deskundigen op dit gebied, vertegenwoordigd in de CIO Interest Groep Human Resource Management (CIG HRM), gevraagd dit voor ons als CIO's verder uit te diepen.

Deze publicatie van het CIO Platform Nederland gaat over dit onderwerp. Het is de derde op het gebied van HRM en mag het bewijs zijn dat de CIO's de medewerker als het belangrijkste asset zien van hun verantwoordelijkheid.

Het CIO platform is de onafhankelijke vereniging van CIO's en ICT directeuren van grote organisaties in Nederland. De CIO Interest Group (CIG) HRM is, naast een achttal andere CIGs, actief om verschillende voor de CIO relevante onderwerpen uit te diepen en hierover verslag te doen.

Elke organisatie een mix is tussen "nieuwe werkers" en "bestaande / traditionele werkers". In de veranderende wereld is het een uitdaging dit goed te managen. Hiërarchie lijkt te verdwijnen en in de plaats hiervan is vertrouwen geven van managers aan hun medewerkers een succesfactor voor het slagen van deze verandering.

Het is een veelbesproken onderwerp en de CIO heeft hierin een belangrijke rol. Deze publicatie is in eerste instantie bedoeld voor de organisaties van de leden van het platform.

Bij deze publicatie zijn als bijlage interview resultaten en diverse presentaties ter ondersteuning bij de implementatie van het gedachtegoed beschikbaar voor de leden van het platform.

Veel (medewerkers van) leden hebben meegewerkt aan de totstandkoming van deze publicatie, waarvoor dank.

Namens het bestuur en de bestuurscommissie arbeidsmarkt van het CIO Platform, wens ik je veel lees- en leerplezier.

Jan Boll

Voorzitter Bestuurscommissie Arbeidsmarkt en HRM
CIO Shell International

Publicaties van de CIO Platform Nederland Interest Groups zijn:

- Functieprofielen en toepassingsgebieden (juni 2007)
- Informatie beveiliging in Control, Awareness, Identity en Access Management. (juni 2007)
- Functies in de Informatievoorzieningsketen, een handreiking (juni 2008)
- Software Asset Management, handvatten voor goed licentiemanagement (juni 2010)
- Human Resource Management, de "nieuwe" medewerker (juni 2010)
- Information Security, Empowered Employees - Surrender Control? (juni 2010)
- Informatiebeveiliging, Checklist Informatiebeveiliging (juni 2010)

Voor actuele en uitgebreide informatie over het CIO Platform en de Interest Groups:
www.cio-platform.nl

Inhoud

1	Een luchtige verkenning	4
2	Leeswijzer	5
3	Procesaanpak en verantwoording	6
4	Conclusies vanuit HR perspectief	7
5	Organisatie	9
5.1	Mening van de CIO	9
5.2	Mening van de CIG HRM	9
5.3	Organisatie-tips voor de CIO	10
6	Management en medewerker	11
6.1	Mening van de CIO	11
6.2	Mening van de CIG HRM	11
6.2.1	De nieuwe medewerker:	11
6.2.2	De nieuwe rol van de manager: leiderschap!	12
6.2.3	Hoe wordt een manager leider?	14
6.3	Management- & medewerker-tips voor de CIO	14
7	HRM	15
7.1	Mening van de CIO	15
7.2	Mening van de CIG HRM	15
7.2.1	Strategische HRM instrumenten	15
7.2.2	Managementontwikkeling	15
7.2.3	Arbeidsmarktcommunicatie	15
7.3	HRM-tips voor de CIO	16
8	Technologie	18
8.1	Mening van de CIO	18
8.2	Mening van de CIG HRM	18
8.2.1	Integratie werk/privé middelen	18
8.3	Technologie-tips voor de CIO	19
Bijlage 1: Deelnemers CIG HRM		20

1 Een luchtige verkenning

Het Nieuwe Werken, ken je dat gevoel? Gewoon weten dat iedereen altijd actief kan zijn. Informatie kan beheren. Een bijdrage kan leveren. Geen gedoe over tijd, plaats of afstand. Gewoon *Waar dan ook, Wanneer dan ook, Hoe dan ook*. Het is veel dichterbij dan menigeneen denkt.

De Nieuwe Werker, ken je dat fenomeen? Die enthousiaste, daadkrachtige collega, die prima zijn eigen boontjes kan doppen. Die zelf wel aangeeft welke middelen hij graag tot zijn beschikking heeft. Van ICT tot salaris, en van projecten tot opleiding. Die zelf, kortom, zijn succesfactoren beïnvloedt. Hij is er al!

De Ideale Situatie, ken je die utopie? Dat alles gewoon goed is. Vanzelf gaat. Klopt. Volgens planning en vooral verwachting verloopt. Die ene, unieke samensmelting van geluk. Waarbij alle planeten op één lijn staan en alle successen zich aaneen rijgen. Die situatie is ook voor jou bereikbaar! En ach, eigenlijk hoeven er helemaal niet zo veel planeten op één rij te staan. Met het juiste team, het juiste plan en vooral de juiste intentie kunnen snel blijvende resultaten geboekt worden.

Dan ontstaat al snel de situatie waarin je als CIO een professionele omgeving aantreft. Waarin iedereen de ruimte ervaart om op zijn manier de meest optimale bijdrage te leveren aan de bedrijfsdoelstellingen. Er is een ideale mix van ervaren “rotten in het vak” en enthousiaste “jonkies”. Die allen onder kundig management samensmelten tot een hecht team. Kundig management, dat de kunst verstaat van sturen en loslaten, coachen en dirigeren, voorbeeld en volger. En een hecht team, waarin ieders rol gewaardeerd wordt.

Techniek ondersteunt, zonder de boventoon te voeren. Niet als norse, forse uitsmijter. Wel als vriendelijke portier naar nieuwe mogelijkheden. Alles voor de Win-Win-Win: *“Als ik lekker draai, presteer ik goed in het project. Daardoor zijn resultaten onontkoombaar en floreert het bedrijf. En dan is er nog meer ruimte voor prestigieuze, resultaatgerichte projecten. Projecten waarin ik mijn professionele kwaliteiten nog scherper kan in zetten en ik me nog verder kan ontwikkelen. En dat is een bedrijf waar ik me graag langere tijd aan wil verbinden.”*

Is dat nu allemaal techniek, en verre toekomst? Welnee! Het is vooral mentaliteit, en korte termijn. De Nieuwe Werker is er al, geen discussie. Het Nieuwe Werken ook. Of jij al De Nieuwe CIO bent, kun je alleen zelf bepalen. Wellicht appelleert de geschetste utopie wel aan een diepgeworteld verlangen. Of het legt de grote gaten bloot die jou nog scheiden van dit fenomeen. Hoe dan ook, we hopen dat je geprikkeld bent geraakt om door te lezen. Om kennis te maken met De Nieuwe Werker, die graag met je in zee gaat. Graag met jou samen werkt aan een doortimmerd plan. Om Het Nieuwe Werken in te voeren, of te versnellen, binnen jouw organisatie. Omdat het moet? Welnee. Omdat het kan!

2 Leeswijzer

Deze publicatie is als volgt opgebouwd. Allereerst geven we in het hoofdstuk procesaanpak en verantwoording een korte uiteenzetting hoe deze publicatie tot stand is gekomen.

Verder voorziet deze publicatie in een overall conclusie, vanuit het perspectief van HRM, waarin wordt ingegaan op

- het effect van het “nieuwe werken” op de **organisatie** (4.1)
- het **management** en de “nieuwe **medewerker**” (4.2)
- de rol van **HRM** (4.3)
- een korte zijstap naar de **technologie**, vooral gericht op de werkplek (4.4)

In elke paragraaf zijn de uitkomsten van de enquête op het betreffende thema onder de CIO's samengevat. Vervolgens wordt de mening en visie van de CIG HRM hierop gegeven.

Onderaan elke paragraaf is ook een aantal tips voor de CIO's opgenomen, vooral bedoeld als concrete en praktische handvatten.

Naast deze publicatie hebben we de antwoorden die gegeven zijn, ook op een ludieke en kleurrijke wijze weergegeven. Deze kleurrijke weergave hebben we ondergebracht in een aparte publicatie, die één op één aan deze publicatie verbonden is.

De CIG HRM heeft het thema de “nieuwe medewerker” vanuit HRM-perspectief benaderd en wil vanuit die invalshoek integrale aansluiting naar andere disciplines binnen een organisatie realiseren.

De CIG HRM realiseert zich terdege dat het gaat om algemene conclusies en aanbevelingen. Elke organisatie moet uiteraard de aanbevelingen beoordelen op de mogelijkheden tot toepassing en haalbaarheid binnen de eigen organisatie!

3 Procesaanpak en verantwoording

In april 2008 heeft de CIG HRM de keuze gemaakt om met het onderwerp “de nieuwe medewerker” aan de slag te gaan.

De eerste stap was het houden van een enquête die als doel had de status van het nieuwe werken in de aangesloten organisaties te verkennen.

Door de CIG HRM is een vragenlijst opgesteld, die we in oktober 2008 hebben verstuurd aan de 54 deelnemers van het CIO platform. Deze vragenlijst is als bijlage aan deze publicatie toegevoegd.

De vragen zijn te herleiden tot vier centrale thema's rond het nieuwe werken:

- Organisatie
- Management en de (nieuwe) medewerker
- HRM
- Technologie

Van veertien CIO's werd een reactie ontvangen; een response van 26%. Hoewel dit in lijn is met andere uitvragen aan het CIO platform, ervaart de werkgroep de respons toch als laag. Tijdens een bijeenkomst op 18 december 2008 werd aan de Executive Group, op basis van enkele conclusies uit de enquête, gevraagd welke vervolgaanpak de meeste toegevoegde waarde zou leveren voor de CIO's.

De keuzemogelijkheden waren hierbij:

1. Vervolgonderzoek voor meer details.
2. Ondersteuning in de ontwikkeling van de CIO en zijn management.
3. Ondersteuning van de ontwikkeling van de “nieuwe medewerker”.
4. Een opleidingen framework gericht op de vraagzijde van de ICT.
5. Handvatten voor het behouden van nieuwe medewerkers voor een periode langer dan vijf jaar.
6. Publicatie met conclusies en aanbevelingen vanuit HRM.

De Bestuurscommissie Arbeidmarkt en HRM koos voor punt 6: een publicatie.

Begin 2009 heeft de CIG HRM een plan van aanpak opgesteld ten aanzien van de rollen, planning en richting en werd gestart met de voorbereiding van de publicatie.

Het eindresultaat ligt nu voor je!

4 Conclusies vanuit HR perspectief

De CIO's geven in de enquête een eenduidig beeld van de definitie van de "nieuwe medewerker". Terugkerende kernwoorden zijn dat de nieuwe medewerker "anyplace, anywhere, anytime" in de gelegenheid gesteld wil worden om te kunnen werken, en dan ook nog met "any device / bring your own device".

Het nieuwe werken heeft impact op alle facetten van een organisatie, het management, HRM en de techniek. De "nieuwe medewerker" beperkt zich niet alleen tot de ICT afdeling! Het is dan ook zeker geen thema dat zich beperkt tot de CIO; het strekt zich uit over alle disciplines. Conclusies en aanbevelingen gelden voor de hele organisatie.

Duidelijk is dat ICT een dominante factor is bij het faciliteren en stimuleren van het nieuwe werken. Dit geeft de CIO dus bijna automatisch een cruciale rol bij de implementatie van dit thema.

Het noodzaakt de CIO om bewustzijn in de gehele organisatie te creëren, de samenwerking met andere disciplines op te zoeken en een multidisciplinaire benadering te stimuleren.

De CIG HRM is van mening dat het integraal benaderen van het nieuwe werken het belangrijkste uitgangspunt is. Het mag niet gezien worden als een stand alone ICT en/of HR onderwerp.

Het moet binnen organisaties duidelijk zijn dat het "nieuwe werken" geen keuze is maar een noodzakelijkheid als gevolg van maatschappelijk, economische en technische ontwikkelingen.

Implementatie van het nieuwe werken biedt kansen voor bedrijven, waaronder:

- Een positieve invloed op het (maatschappelijk) imago;
- Meer en betere kansen voor werving en selectie van “de nieuwe medewerker”;
- Verbetering van de medewerkertevredenheid (balans werk/privé);
- Besparings- en efficiency-mogelijkheden;
- Innovatiekansen op het gebied van (kantoor) automatisering.

Kiezen voor de nieuwe medewerker en het nieuwe werken betekent een integrale, multidisciplinaire organisatieverandering. Als hiervoor gekozen wordt, dan moet dit structureel hoog op de agenda van de directie staan. Voor het implementeren van dit thema binnen een organisatie is een aantal zaken van essentieel belang.

In de volgende hoofdstukken werkt de CIG HRM deze, gerangschikt per thema, verder uit en geeft (daar waar mogelijk) aanbevelingen, voorwaarden en tips.

Belangrijke items zijn hoe dan ook dat “de nieuwe medewerker”:

- Uiterst alert is op de balans werk-privé;
- Een persoonlijk carrièrepad loopt dat los staat van de feitelijke organisatie;
- Niet aangestuurd wil worden op basis van hiërarchie, maar op basis van informatie, informele relaties en vooraf overeengekomen resultaat.

5 Organisatie

5.1 *Mening van de CIO*

De CIO's geven in de enquête een eenduidig beeld van de definitie van de "nieuwe medewerker". Terugkerende kernwoorden zijn dat de nieuwe medewerker "any place, anywhere, any time" in de gelegenheid gesteld wil worden om met "any device" te kunnen werken.

Uit de enquête blijkt dat, op een enkele uitzondering na, binnen de verschillende organisaties nog geen sprake is van een roadmap om de eigen organisatie klaar te stomen voor de verandering op de arbeidsmarkt. CIO's zetten het nieuwe werken nergens bewust in als positieve trigger in de arbeidsmarktcommunicatie.

Over de rol van de CIO als stakeholder van deze ontwikkeling is de mening duidelijk. CIO's beseffen dat de huidige denkwijze over werken en medewerkers losgelaten moet worden. Men moet openstaan voor echt vernieuwende ontwikkelingen.

De CIO'S hebben behoefte aan een duidelijke visie en aan beleid rond dit thema. CIO's zijn van mening dat technologie een belangrijke driver is en ICT een belangrijke facilitator in dit proces is.

5.2 *Mening van de CIG HRM*

Een succesvolle implementatie van het "nieuwe werken" zal alleen slagen binnen een bedrijf als voldaan wordt aan een aantal kritische succesfactoren:

- het nieuwe werken is opgenomen in de bedrijfsstrategie
- het nieuwe werken wordt uitgedragen vanaf het hoogste niveau in de organisatie (directie, Raad van Bestuur, Board, ...)
- het nieuwe werken heeft draagvlak binnen de hele organisatie

De CIG HRM adviseert de CIO om een strategisch plan (incl. roadmap) op te stellen met alle stakeholders. Dit plan is dé basis voor de omslag naar het nieuwe werken en staat permanent op de agenda van de directie.

Het strategisch plan kent een business case die is opgesteld met alle disciplines, zoals de primaire business, HRM, Facilitair en Finance (COPAFIJTH¹). De CIO is, naar de mening van de CIG HRM, eigenaar van de business case.

De CIG HRM beveelt aan om in de business case naast de standaard elementen op te nemen:

¹ COPAFIJTH is een acroniem voor de aspecten die aan de orde zijn bij een organisatieverandering. Het staat voor: Commercie & Communicatie, Organisatie, Personeel, Administratieve organisatie, Financiën, Informatievoorziening, Juridisch, Technologie, Huisvesting

- verbeterde medewerkertevredenheid
- duurzaamheids effecten
- effect op de arbeidsmarkt/arbeidsmarktcommunicatie

De business case is de leidraad waarlangs het nieuwe werken wordt geïmplementeerd. Op basis van de business case stuurt de directie de stakeholders aan op de afgesproken doelstellingen.

Het onderwerp dient terug te komen in de onderliggende afdelingsplannen en doelstellingen.

Een communicatieplan is een essentiële voorwaarde voor het welslagen van de implementatie van het nieuwe werken.

5.3 *Organisatietips voor de CIO*

Tips voor de CIO
<ul style="list-style-type: none"> • Stel de mens centraal in de plannen en borg dit ook in strategische bedrijfsplannen en afgeleide ICT plannen • Benoem vanuit de visie noodzakelijke managementcompetenties. Zorg dat competenties ingezet worden als middel om het doel te halen, niet als doel "an sich". • Let op de dubbelrol: De CIO is zowel manager van het eigen bedrijfsonderdeel als strateeg (hij/zij stuurt tevens op de I-kant van de rest van de organisatie / de "klant".) • Stel een roadmap op met andere stakeholders, HRM, Facilitair, Finance, Business (COPAFIJTH). Vertaal dit naar een multidisciplinair, integraal beleid met bijbehorend concreet plan (positieve business case). Toon voorbeeldgedrag. • Zorg voor duidelijke verantwoordelijkheidsstructuur in de opzet van het programma voor implementatie van het nieuwe werken (wie is eigenaar van het traject, wie is in de lead, et cetera.). Voorkom dat individuele belangen worden verdedigd ten koste van groepsbelangen. • Geef duidelijkheid en stuur actief op bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsplan. • Zorg dat de business en andere stakeholders met de CIO willen samenwerken op basis van kracht, kunnen en kennis. • Volg maatschappelijke trends, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen. • Waak voor ontbreken van draagvlak en gevoel voor urgentie bij de RvB, andere organisatieonderdelen (zowel staf als klant) en de eigen ICT-organisatie Heb een visie (shared direction), een strategie en duidelijke einddoelen. Draag deze actief uit en handel ernaar. • Zorg voor de optimale positionering van jou als CIO in de organisatie. Maak daarbij gebruik van acceptatie, commitment en uitdraging door de Raad van Bestuur. • Zorg dat op het hoogste niveau het eigenaarschap is belegd (Raad van Bestuur is de sponsor van het traject) en zorg dat de CIO als trekker wordt gepositioneerd. Maak de CIO eigenaar van de business case.

6 Management en medewerker

6.1 *Mening van de CIO*

In de enquête is de CIO's ook gevraagd wat volgens hen de belangrijkste succesfactoren zijn om optimaal resultaat te bereiken bij de implementatie van het beleid, gericht op het nieuwe werken. De CIO's benadrukken dat voorbeeldgedrag van, en begeleiding door het management **dé** essentiële schakel is. Daarnaast moet aan medewerkers veel ruimte worden gegeven voor (verdere) eigen ontwikkeling.

De conclusie van de CIO's is volstrekt duidelijk: een traditionele managementstijl is niet geschikt voor "de nieuwe medewerkers". De CIO's signaleren wel een lichte kentering naar een managementstijl die gericht is op coaching en competenties. Het algemene beeld is echter dat dit nog veel verder ontwikkeld moet worden.

De aangegeven kernwoorden hierbij zijn: resultaatgericht, uitdagingen bieden, sturen op output en multidisciplinaire activiteiten. De CIO beseft dat het doorvoeren van dit soort veranderingen consequenties kan hebben voor het huidige management. Een ander belangrijk aandachtspunt dat de CIO's noemen is het rekening houden met de "zittende" medewerkers. Men verwacht hierbij weerstand en aanpassingsproblemen. De CIO's zijn het over de oplossingsrichting roerend eens: communicatie, openheid en betrokkenheid vormen de sleutel om dit proces zorgvuldig te laten verlopen.

6.2 *Mening van de CIG HRM*

Om de gewenste rol van managers te bepalen is het van belang om een aantal specifieke kenmerken van de nieuwe medewerker vast te stellen.

6.2.1 **De nieuwe medewerker:**

- vraagt veel flexibiliteit: op gebied van werk en privé balans, en van werkzaamheden en verantwoordelijkheden.
- zoekt een open cultuur met onderling vertrouwen en respect waar directe informele participatievormen gebruikelijk zijn.
- is vooral gericht op productiviteit en output (en niet op het uitzitten van zijn uren).
- is meer betrokken bij zijn eigen concrete opdrachten, werkinhoud en werkomgeving en minder bij de organisatie in zijn geheel.
- wil opdrachten verrichten die zichtbaar bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen (per afdeling, organisatiedoelstelling e.d.).
- wordt gemotiveerd door uitdaging en innovatie.
- zoekt niet per definitie een carrière binnen één organisatie (is niet gericht op lifetime employment).
- werkt niet langs de lijnen van hiërarchie, maar richt zich op zijn opdrachtgever en op informatieverstrekkers die nodig zijn voor het bereiken van het resultaat (informele lijnen en netwerken, informatiebronnen en social networks).
- vraagt om een virtuele werkplek; wil altijd on-line kunnen zijn.

Gebaseerd op deze kenmerken wordt de overall conclusie van de CIO's overduidelijk bevestigd:

De "nieuwe medewerker" vraagt om een andere manier van aansturen. Het management moet zich hierop aanpassen en ontwikkelen. Dat is wat de CIG HRM betreft geen keuze maar een feit!

6.2.2 De nieuwe rol van de manager: leiderschap!

Een verschuiving van management naar leiderschap is noodzakelijk. De "nieuwe medewerker" vraagt om een andere aansturing. Traditioneel managen is over het algemeen gericht op beheersing en controle, vaak gebaseerd op het afleggen van verantwoording. Wat nodig is, is leiderschap gebaseerd op inspiratie, motivatie en vertrouwen, gebaseerd op vooraf geloven in gemeenschappelijk resultaat.

Onder leiderschap wordt een stijl verstaan die in vijf kernbegrippen is samen te vatten:

Output gericht

- De manager moet sturen op output en vooraf overeengekomen resultaat. De manager moet in staat zijn helder te verwoorden wat de bijdrage van deze output is aan bedrijfs- / afdelingsdoelstellingen. Op deze wijze wordt aan de nieuwe medewerker de ruimte geboden waarbinnen hij/zij de opdracht/taak kan invullen.

Situationeel

- De manager moet de stijl en aanpak aanpassen aan de situatie en omstandigheden van dat moment. Een afdeling sturen gebaseerd op de aard en aanbod van werk en beschikbaarheid van resources.
- Hiërarchie is niet altijd meer bepalend voor de wijze van samenwerken. Managers moeten accepteren dat rangen en standen niet altijd bepalend zijn. De manager is onderdeel van een team en staat er niet per definitie boven. Het gaat erom het beste uit de medewerker te halen op basis van het uitdragen van eenduidige en gezamenlijke (tactische en operationele) doelen waarbij de manager een gelijkwaardige gesprekspartner is op zowel niveau als inhoud. Soms manager, soms medewerker.

Coachend

- De manager moet er zijn als hij nodig is! Vraag (van de medewerker) versus aanbod (van de manager). De medewerker bepaalt dit in veel gevallen. Het is uitermate belangrijk dat de manager hier het juiste gevoel voor ontwikkelt.
- De manager moet andere (informele) overlegvormen accepteren en stimuleren, gebaseerd op te behalen resultaten, projectmatig werken, informatieoverdracht en kennisdeling. Het stimuleren en bevorderen van de inbreng van medewerkers is van essentieel belang.

Individueel

- De manager moet accepteren dat een medewerker geïnspireerd wordt door het kunnen meedenken over zijn eigen doelen. Vertrouwt erop dat deze doelen in lijn zijn met het organisatiebelang.
- De manager spreekt medewerkers niet aan op aanwezigheid, maar laat de medewerker de eigen werk-privé balans regelen. Vertrouwt erop dat dit het beste resultaat uit de medewerker haalt.
- De manager stelt duidelijke doelen en kaders, maakt met de medewerker resultaatgerichte afspraken en stuurt op de output. Het te bereiken resultaat (“wat”) is duidelijk. De wijze waarop dit te bereiken (“hoe”) bepaalt de medewerker in hoge mate zelf.

Ontwikkelingsgericht

- De manager moet accepteren dat er verschil in benadering van medewerkers is (nieuwe medewerkers versus “traditionele” werkers). Schakelen in stijl en aanpak, met als doel afdeling en medewerker verder te brengen.
- De manager creëert openheid, vertrouwen en bevordert een ‘open mind’ c.q. buiten kaders denken.
- De manager accentueert de positieve elementen, door het delen, belonen en vieren van succesvolle resultaten
- Open en eerlijk betekent ook bespreekbaar maken en aanpakken van dissident gedrag. De manager maakt zichtbaar dat dit niet geaccepteerd wordt.
- De manager kijkt over de grenzen van afdelingen en onderwerpen heen. Geeft concreet invulling aan jobrotation.

Langs deze kernbegrippen kan de manager de integratie en samenwerking tussen nieuwe en traditionele medewerker realiseren.

Door het opzetten van gemengde teams (op basis van skills, competenties, kennis, nieuwe instromers, ervaren krachten) kunnen aansprekende resultaten worden bereikt. Integratie wordt bevorderd door een omgeving te stimuleren waarbij men zelf ontdekt dat er veel van elkaar valt te leren. Zie verder ook de tips onderaan dit hoofdstuk.

Teams worden aangesproken en beoordeeld op een gezamenlijk afgesproken resultaat.

6.2.3 Hoe wordt een manager leider?

Elke organisatie dient, op basis van deze elementen, een profiel (inhoudelijk en competenties) op te stellen van de “nieuwe manager”, rekening houdend met de fase waarin de organisatie zich bevindt maar wel met als uitgangspunt het uiteindelijke doel dat de organisatie wil bereiken.

Vervolgens zal met HRM samen een aanpak ontwikkeld worden die er op hoofdlijnen als volgt uit ziet:

- Een nul-meting, waarbij per individu de “gap” wordt vastgesteld ten opzichte van het nieuwe profiel
- Vaststellen of op termijn kan worden voldaan aan het nieuwe profiel
- Opleidings- en trainingsprogramma’s ontwikkelen, zowel individueel als collectief

6.3 Management- & medewerker-tips voor de CIO

Tips voor de CIO

- Ontwikkel de HR (soft) skills van de manager; een verschuiving van management naar leiderschap is noodzakelijk. De “nieuwe medewerker” vraagt om een andere aansturing.
- Geef openheid, vertrouwen en bevorder een ‘open mind’ c.q. buiten kaders denken. Op die manier breng je “best of both worlds” tot elkaar.
- Stuur op output & competenties en niet op aanwezigheid.
- Creëer gemixte teams met daarin “oude” en “nieuwe” medewerkers. Teambuilding is hier een waardevol instrument.
- Borg de volgende cultuuraspecten:
 - De “nieuwe medewerker” heeft een gebrek aan gevoel voor hiërarchie.
 - Een open cultuur met onderling vertrouwen en respect waar directe informele participatievormen gebruikelijk zijn.
 - De CIO moet zich bewust zijn en accepteren dat de “nieuwe medewerker” een andere mentaliteit heeft.
 - De “nieuwe medewerker” wil veel flexibiliteit ervaren en dan niet alleen voor wat betreft de balans tussen werk en privé. Ook werkinhoudelijk wil hij veel en snel schakelen.
 - De “nieuwe medewerker” vraagt om een andere manier van aansturing dan tot op heden volstond.
 - De “nieuwe medewerker” is gericht op productiviteit en niet op het uitzitten van zijn uren.
 - Managers laten zelf rangen en standen, macht en kennis los.
- Maak het mogelijk dat medewerkers (tijdelijk) ingezet kunnen worden op een andere afdeling.
- Vier je successen en geef nieuwe helden kansen en ruimte. Pak dissidenten aan.

7 HRM

7.1 *Mening van de CIO*

HRM heeft een belangrijke rol in de visie op en beleidsvorming rond de introductie van het nieuwe werken. Flexibele HRM richtlijnen en meer flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden en aanvullende voorzieningen is vaak noodzakelijk.

CIO's willen dat HRM het initiatief neemt in de ontwikkeling van strategische hulpmiddelen. Voor de transitie van "oud naar nieuw" ontwikkelt HRM adequaat beleid.

7.2 *Mening van de CIG HRM*

7.2.1 **Strategische HRM instrumenten**

HRM moet betrokken worden bij het ontwikkelen van de visie op het nieuwe werken. HRM legt een relatie tussen de strategische HRM instrumenten en de bedrijfsstrategie. Het nieuwe werken vraagt nieuwe (of in ieder geval aangepaste) HR instrumenten. HRM moet het bestaande beleid volledig analyseren en waar nodig aanpassen. De nieuwe medewerker binden en boeien heeft naar de mening van de CIG HRM effect op de volgende HR aspecten:

- Performance management (resultaatgericht beoordelen, meer gericht op competenties en persoonlijke groei)
- Opleidingsbeleid (meer gericht op individuele competentieontwikkeling, ontwikkeling van "oude medewerkers")
- Het functiegebouw (abstracter, meer gericht op competenties, resultaten en output),
- Loon/belonningsbeleid (minder onderscheid tussen manager en specialist, andere balans tussen vast en flexibel belonen, prestatiebeloning)
- Arbeidsvoorwaardenbeleid (flexibilisering van vergoedingen, creëren van persoonlijke budgetten)

Door deze HR aspecten kritisch te analyseren en aan te passen wordt een stevige HRM basis onder het nieuwe werken gelegd.

7.2.2 **Managementontwikkeling**

HRM moet in het beleid op managementontwikkeling focussen op de ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door het ontwikkelen van moderne functieprofielen, het gebruik van assessments en het vastleggen van ontwikkeltrajecten. Wellicht vanzelfsprekend, maar daarom niet minder belangrijk, is dat HRM zich inzet op het begeleiden van individuele managers in dit traject.

7.2.3 **Arbeidsmarktcommunicatie**

Om de organisatie impulsen te geven op het gebied van nieuwe werken is het zinvol dat het management contact zoekt met de toekomstige medewerkers. HRM zal zich hierin actief opstellen door een structurele relatie op te bouwen met universiteiten en hogescholen. Door veel stage- en/of onderzoeks- en

afstudeermogelijkheden te bieden doet de organisatie ervaring op met de verwachtingen die studenten hebben van hun toekomstige werkomgeving. Door het gebruik van nieuwe media, bijvoorbeeld door actieve deelname in social networks, wordt het nieuwe werken ongemerkt geïntroduceerd en wordt ervaring opgedaan met het gebruik en de effecten hiervan. In de arbeidsmarktcommunicatie komt ook tot uiting waar je als organisatie voor wilt staan (o.a. MVO, duurzaam, e.d.), wat in het strategisch plan van de onderneming is opgenomen.

En aangezien de nieuwe werker zijn carrièrepad los ziet van de feitelijke organisatie, is het extra van belang om met Employer Branding of arbeidsmarktcommunicatie duidelijk te maken wat de meerwaarde van je bedrijf is voor de nieuwe werker.

7.3 HRM-tips voor de CIO

Tips voor de CIO

- Stel de mens centraal in de plannen en borg dit ook in strategische bedrijfsplannen en afgeleide IT plannen.
- Zorg dat de manager een helder en objectief beeld heeft van de huidige populatie en transparant is naar de medewerkers.
- Geef de HRM de rol van business partner van het management. Zij hebben daarin een coachende, begeleidende en sturende rol.
- Besef dat huidige CAO, concernregeling en overige wet- en regelgeving is gebaseerd op het huidige werken, niet op het nieuwe werken.
- Bewaak bij Werving en Selectie de volgende punten:
 - richt je vooral ook op nieuwe media;
 - wees alert op negatieve publiciteit (zeker op het web);
 - maak gebruik van persoonlijke verhalen en getuigenissen;
 - schakel de afdeling Communicatie en overige specialisten in;
 - ontwikkel en benadruk jouw inspanningen op het gebied van Het Nieuwe Werken;
 - zoek de media op over jouw resultaten op Het Nieuwe Werken (interviews, advertorials)
- Niet iedereen is een “nieuwe medewerker”, maak helder dat er verschillen zijn, afhankelijk van rol, leeftijd, historie en accepteer deze, soms ook in arbeidsvoorwaarden.
- Zoek op strategisch niveau aansluiting bij HRM.
- Zorg dat de HRM medewerkers “nieuwe” HRM medewerkers zijn of minstens voldoende kennis en begrip van het nieuwe werken hebben.
- Participeer in de ontwikkeling van concernbreed HRM beleid en HRM regelingen. Denk hierbij aan talent management en strategisch HRD gericht op het nieuwe werken.
- Maak HRM bewust dat juist in het binden en boeien van de “nieuwe medewerker” nieuwe (flexibele) HRM instrumenten en arbeidsvoorwaarden noodzakelijk zijn.

- Vraag HRM om ondersteunende instrumenten te implementeren, denk hierbij aan meer flexibele arbeidsvoorwaarden en aanvullende voorzieningen zoals de ontwikkeling van het functiehuis, het loongebouw en een performance management cyclus et cetera.
- Vraag om een personeelsplanning inclusief de marges van geaccepteerd verloop.
- Laat HRM ook zitting nemen in de stuurgroep en/of werkgroepen die opgericht worden in het kader van het project “nieuwe medewerker”.)
- Zoek op operationeel niveau aansluiting bij HRM
- Zoek contact met hogescholen en/of universiteiten. Bespreek wat studenten verwachten van hun nieuwe werkomgeving, van stage plaatsen en onderzoeksopdrachten. Creëer plaatsen voor onderzoeksopdrachten.
- Maak een Plan van aanpak voor de implementatie en monitoring van structureel contact met, en bezoeken aan hogescholen, inclusief contactpersonen. Gebruik de database van het CIO-platform met contactpersonen bij scholen
- Enthousiasmeer en bewerkstelling een open houding naar studenten vanuit management en medewerkers
- Zorg voor voldoende stage/afstudeerbegeleiding.
- Adopteer per CIO minimaal 1 hogeschool of universiteit.
- Denk ook aan instituten onder HBO en universitair niveau want die kunnen heel goed werkzaam zijn in de business (het gaat niet alleen om de eigen ICT'ers maar om alle medewerkers binnen de organisatie.)
- Verbind dit initiatief aan andere grote veranderingen (zorgplicht, vergrijzing, MVO, et cetera)
- Zoek en leer van organisaties die het nieuwe werken als positieve trigger gebruiken in arbeidscommunicatie

8 Technologie

8.1 Mening van de CIO

De CIO's realiseren zich dat "nieuw werken" naast *anytime*, *anyplace* en *anywhere*, vooral ook *any device* is.

Verrassender is dat binnen de organisaties nauwelijks mogelijkheden zijn dit te realiseren. Flexibel werken door het beschikbaar stellen van laptops en telewerken is geaccepteerd, maar de link met privé apparatuur wordt nog niet gemaakt.

De CIO's vinden technologie en beveiliging belangrijk; een betrouwbare en goed beveiligde infrastructuur vindt men een essentiële (rand)voorwaarde. Hierover is een publicatie beschikbaar met de naam "Empower Employees - Surrender Control?", uitgebracht in juni 2010.

8.2 Mening van de CIG HRM

De CIG HRM begeeft zich niet op het technische vlak, gezien de core competence van de groep. De aanbeveling in dit hoofdstuk heeft voornamelijk effect op technologie. We beperken ons hierin tot het opsommen van mogelijke aandachtspunten. De publicatie "Empower Employees - Surrender Control?" van onze collega CIG Informatiebeveiliging gaat hier in detail op in.

Vanuit het perspectief van de CIG HRM vinden we het belangrijk de onderstaande twee onderwerpen te adresseren:

- Bepaal de toegevoegde waarde van de inzet van technologie voor je eigen bedrijf, in termen van geld, imago, mate van MVO, et cetera.
- Bepaal of de cultuur van de organisatie en technologie matchen

8.2.1 Integratie werk/privé middelen

De nieuwe werker beschikt privé vaak over geavanceerde en moderne middelen. Hij heeft er moeite mee als zijn werkplek van mindere technische kwaliteit is en de integratie met privémiddelen (email, agenda's, et cetera) problemen geeft.

De werkgever moet bij de keuze voor (standaard) kantoorautomatisering en applicaties meer rekening houden met de integratie van privémiddelen met de (standaard) bedrijfsuitrusting. Het is noodzakelijk dat, naast het aanbieden van een standaard werkplek, op basis van een persoonlijk budget keuzemogelijkheden beschikbaar komen voor de medewerker zodat hij zijn werkplek naar eigen inzicht kan samenstellen. De keuzemogelijkheden hebben de integratie met privé middelen als doel. Hiermee wordt een belangrijke dis-satisfier weggenomen.

Bij het invoeren van een persoonlijk budget gelden de volgende aandachtspunten:

- Afstemming met HRM over persoonlijk budget op marktconformiteit, fiscale effecten, samenhang en integratie met andere arbeidsvoorwaarden (zie hoofdstuk 5).
- Ontwikkeling van een aangepast en strak privacybeleid (bijvoorbeeld omgaan met vertrouwelijke bedrijfsinformatie, open internet).
- (Mentale) acceptatie dat het onderscheid tussen werk- en privémiddelen vervaagt of zelfs verdwijnt.
- Het bedrijf is geen eigenaar meer van de apparatuur.
- Heroverweging van governance en beveiligingsuitgangspunten.
- Ontwikkeling van een betrouwbare maar meer open infrastructuur waarbij flexibele toegang tot systemen, applicaties en data mogelijk is.

8.3 Technologie-tips voor de CIO

Tips voor de CIO
<ul style="list-style-type: none"> • Lees de publicatie “Empower Employees - Surrender Control?” van onze collega CIG Informatiebeveiliging; • Ontwikkel een werkplek die aansluit bij de infrastructuur en de medewerker in staat stelt op meerdere plekken te kunnen werken (waaronder thuis, hotspots, mobiel et cetera.) zodat werk en privé te combineren zijn. • Creëer een persoonlijk IT budget (HR /arbeidsvoorwaardenbeleid kan dit faciliteren), naar eigen inzicht te besteden door de medewerker. • Realiseer een samenwerking tussen ICT, business en HR. HR voor borging in arbeidsvoorwaarden. CIO heeft verantwoordelijkheid voor deze afstemming en definitie einddoelen (vanuit visie). Gaat ook om bedrijfsmiddelen die je privé gebruikt. • Maak de business verantwoordelijkheid als eigenaar van bedrijfseigendommen en bedrijfsinformatie. ICT is teveel verantwoordelijk voor business eigendommen. • Ontwikkel een betrouwbare infrastructuur waarbij toegang tot systemen, applicaties en data mogelijk is. De positie van de CIO is cruciaal hierin. Hoe centraler de organisatie is ingericht hoe meer snelheid er gemaakt kan worden. • Standaardiseer in de koppelvlakken (voor uitwisseling van of toegang tot gegevens) niet in type device (business benefits versus kosten.) • Negeer of blokkeer non proven technologie.

Bijlage 1: Deelnemers CIG HRM

Onderstaande deelnemers van de Interest Groep HRM hebben hun bijdrage geleverd aan deze publicatie:

Organisatie	Voornaam	Achternaam
APG groep	Joep	Boon
Essent	Brigitte	van der Heyden
Exin	Joeri	Broeze
ING	Jos	van Eck
Ministrie Justitie IND	Bob	van Graft
Nederlandse Spoorwegen	Pascal	Reijnders
Nederlandse Spoorwegen	Hinne	Zwaans
SVB	Raúl	Ho Len Fat
Telegraaf Media ICT	Robert	Sibbel
Telegraaf Media ICT	Sjoert	van Zoelen
TNT Post	Richard	Reinigert
TNT Post	Maud	Sliepen
UMC Groningen	Jodi	Kremer
Univé-VGZ-IZA-Trias	Marieke	Bonk
UWV	Jacomien	Hordijk
UWV	Peter	de Wit
Van Gansewinkel Groep	Jac-Rice	van Brunschot
Ymere	Hélène	Ellerkamp
CIO Platform	Foppe	Vogd