

A man and a woman are standing in a modern office space, engaged in a conversation. The man is on the left, wearing a dark sweater and jeans, holding a tablet. The woman is on the right, wearing a patterned sweater and black pants, also holding a tablet. They are standing in front of a large wall covered in numerous water droplets of various sizes. To the left, there is a colorful, abstract sculpture. The floor is made of light-colored wood. The background shows a bright, open-plan office with other people and furniture.

**Eenmalige uitgave voor leidinggevenden binnen TOPwerk**

# TOPwerk & leiderschap

**VUmc**  **TOPwerk**



## | Anders werken, beter presteren

De aanleiding om in VUmc met Het Nieuwe Werken te starten, is de noodzaak om efficiënt met onze ruimte om te springen. Zo werkte de afdeling ICT jarenlang vanuit een ander gebouw. Dat kostte niet alleen behoorlijk extra huur, maar was ook functioneel onhandig. De ICT-afdeling is een belangrijke dienstverlener en binnen het ziekenhuis veel beter op zijn plaats. De flexibilisering die we nu inzetten, levert ons een ‘ruimtwinst’ op van zo’n 20 procent.

Het Nieuwe Werken is een bewezen methodiek die ongeveer vijftien jaar geleden in Nederland startte en nu binnen kantorenland alom wordt toegepast. Zo ‘nieuw’ is Het Nieuwe Werken dus niet meer. Inmiddels gaat het programma TOPwerk, zoals wij binnen VUmc onze omslag naar deze manier van werken hebben genoemd, verder dan alleen het efficiënt inzetten van (dure) huisvesting. Het gaat vooral ook over beter communiceren en samenwerken en daardoor prettiger werken en tot betere prestaties komen. De stap naar flexibel werken is ook een stap naar betere kwaliteit. Om die stap te kunnen maken, wordt verbouwd en verhuisd, maar ook anders gewerkt. Dit gaat verder dan alleen een eigen bureau met of zonder foto van de kinderen. Ook het leidinggeven verandert: minder op fysieke aanwezigheid, meer op resultaat. Minder vanuit controle, meer vanuit vertrouwen. De impact daarvan gaat dieper dan menig een veronderstelt. De rol en opstelling van u als leidinggevende zijn van doorslaggevend belang om het TOPwerken tot een succes te maken. Het is daarom goed dat het programmamanager TOPwerk ook aan deze cultuurverandering veel aandacht besteedt, bijvoorbeeld via dit blad. Programmamanager Sander Peet en zijn teamleden faciliteren u waar nodig. U kunt met uw vragen en problemen altijd bij hen terecht.

Fokke Rakers, *directeur projectbureau huisvesting*



## Waarom TOPwerk?

VUmc introduceert Het Nieuwe Werken. In VUmc heet dit ‘TOPwerk’ en het programmateam TOPwerk organiseert en faciliteert alle veranderingen die daarbij horen, van inventarisatie tot advies en van verbouwing tot verhuizing.

De nieuwe manier van werken is efficiënt en kostenbesparend. De leidinggevende wordt uitgenodigd nadrukkelijker de rol aan te nemen van coach en de medewerker krijgt meer vrijheid en verantwoordelijkheid. Het programma TOPwerk gaat gepaard met nieuw verbouwde afdelingen, flexibele werkplekken, apparatuur en software die toegang geven tot bestanden, mappen en mail. Werken kan altijd en overal. Ook thuis.

VUmc stapt over op Het Nieuwe Werken omdat er te weinig ruimte is om alle afdelingen te huisvesten. Ook is het noodzakelijk om efficiënt met de bestaande financiële middelen om te gaan. Uit onderzoek van het facilitair bedrijf blijkt bijvoorbeeld dat gemiddeld slechts 55 procent van de kantoorwerkplekken in gebruik is. Op piekmomenten kan dit oplopen tot 80 procent. Door deze werkplekken beter te benutten, komt ruimte vrij voor afdelingen die nu nog buiten VUmc gehuisvest zijn. Dat verhoogt de onderlinge samenwerking en scheelt een groot bedrag aan huur.

Het doel is tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk te maken voor medewerkers van VUmc. Hierdoor kunnen

**HNW kent vele definities, om dit begrip te kaderen gebruiken we in VUmc TOPwerk voor die plekken waar tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt kan worden.**

medewerkers mobiel werken, in VUmc, maar bijvoorbeeld ook in het AMC. De kantoren worden ingericht met werkruimten die flexibel zijn te gebruiken.

De afdelingen P&O en communicatie zijn al overgestapt op Het Nieuwe Werken, de stafdiensten volgen. Het programma TOPwerk faciliteert de managers en medewerkers bij deze grote veranderingen. Deze veranderingen betreffen de fysieke werkplek, de virtuele werkplek (techniek) en de werkomgeving.

### Wat betekent dit in de praktijk?

Denk bij TOPwerk onder andere aan de volgende veranderingen:

- een TOPwerkplein voor informeel overleg en contacten tussen verschillende afdelingen;
- stiltezones om geconcentreerd te werken;
- apparatuur (thin clients) om op elke werkplek in te kunnen loggen en communicatiesoftware om op afstand samen te kunnen werken;
- open ruimtes op de afdelingen voor informeel overleg;
- flexibel verstelbare werkplekken met follow-me-telefonie.

*'TOPwerk verhoogt de onderlinge samenwerking'*

## Inhoud



11



18



21

### Vakmanschap, verbinding en vertrouwen.

*‘Organisatieactivist’ spreekt op het symposium over HNW.*

### Wat vraagt HNW precies van leidinggevenden?

*Een kader voor leidinggevenden.*

### Visie leiderschap

*Wat is de visie op leiderschap bij VUmc?*

### Doorbreken van de hokjesgeest

*TNO onderzoekt de ervaringen met HNW.*

### Reacties uit het Radboudumc

*‘Niemand was meer anti dan ik’*

### De vijf soorten medewerkers

*Herken het HNW-type en hoe je deze het beste kan benaderen.*

### TOPwerk leidinggevende vs medewerker

*Leidinggevende als coach, medewerker als zelfstandige.*

### Praktisch TOPwerk

*Tips voor leidinggevenden.*

### Onderzoek weerlegt angsten, mythen en bezwaren

*Leidinggevenden spelen een cruciale rol bij het succes van HNW.*

### ‘Ik geloof heel erg in we’

*Ombudsman over het project aanspreken.*

### Van wantrouwen naar vertrouwen

*Het eerste initiatief naar vertrouwen ligt bij de leidinggevenden.*

### Resultaatafspraken werken prima

*‘Kwaliteit en productiviteit zijn omhoog gegaan.’*

### Programmteam TOPwerk

*TOPwerk is de naam die VUmc gebruikt voor HNW.*

### Testimonials van medewerkers

*‘Ik kan oprecht zeggen dat ik niet meer zonder TOPwerk kan.’*

# Vakmanschap, verbinding en vertrouwen

Op het TOPwerk-symposium over Het Nieuwe Werken spreekt bedrijfskundige en 'organisatie-activist' drs. Jaap Peters van bureau DeLimes. Hij is auteur van onder andere de Intensieve Menshouderij en Bij welke reorganisatie werk jij? Door in VUmc het werk voor stafdiensten anders te organiseren, is minder dure huisvestingsruimte nodig. Toch moet kostenbesparing volgens Peters niet de belangrijkste reden zijn.



## Over DeLimes

DeLimes is een bureau dat organisaties helpt met veranderingen en herontwikkeling, veelvuldig publiceert en lezingen geeft over dit onderwerp. Hoe bouw je een taak-volwassen organisatie waarin vakmensen weer 'hun ding' kunnen, mogen en moeten doen? Meer informatie: [www.delimes.nl](http://www.delimes.nl).

Jaap Peters weet het zeker: er is een kentering gaande van organisaties die werken vanuit de klassieke drie C's naar de drie V's: van Command (strategie, beleid, regels), Communication (uitleggen, implementeren) en Control (erop toezien dat de nieuwe richtlijnen ook worden gevolgd) naar Vakmanschap, Verbinding en Vertrouwen. 'In organisaties die werken vanuit vakmanschap, verbinding en vertrouwen kunnen professionals meer kwaliteit leveren tegen geringere kosten. Deze organisaties laten mensen die echt iets kunnen, vanuit hun passie handelen, in plaats van hen te dressereren via protocollen. In de 'intensieve menshouderij' werk je van 9:00 tot 17:00 uur, op een vaste plek, met vaste mensen, in een vast stramien, met een door de afdeling ICT begrensde computer en gecontroleerd door je leidinggevende. Gechargeerd: de afdeling Crediteuren en Debiteuren van Jiskefet. Bij Het Nieuwe Werken heb je meer "scharrelruimte" en gaat het om het eindresultaat. Of je dat thuis, bij Starbucks of op je werkplek in het ziekenhuis bereikt, maakt niet uit. Dat is anders werken dan we gewend zijn. Daar horen andere werkruimtes bij en andere "verbindingselementen", zoals smartphones en tablets. Maar het is toch vooral de mindset. 'Controle is uit, vertrouwen is in,' zegt Dik Bijl in zijn boek *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Durf je als leidinggevende dat vertrouwen en die verantwoordelijkheid neer te leggen bij je medewerker? De ervaring leert dat die dat dubbel en dwars terugbetaalt.'

## Collectieve creativiteit

Vakmanschap, Verbinding en Vertrouwen... het zijn de kernwoorden waar het volgens Peters bij Het Nieuwe Werken om draait. Vakmanschap omdat het gaat om mensen die echt iets kunnen.

Vertrouwen om iets aan een ander over te laten die dat beter kan dan jijzelf. En de Verbinding die het mogelijk maakt samen verder te komen. Peters: 'De techniek van bijvoorbeeld internet en smartphones maakt het mogelijk informatie op maat bij mensen te brengen, op elke plaats in de wereld. Daar hoeft je echt niet voor achter je vaste bureau te zitten. Het Nieuwe Werken leidt tot andere, stimulerende collegiale verbanden en meer collectieve creativiteit. Daarbij, de tijdgeest hou je niet tegen.'

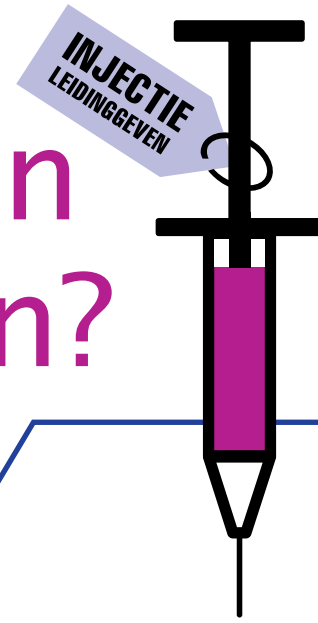
## Gezamenlijke missie

'Medewerkers in VUmc hebben een gezamenlijke missie: hoe zorgen wij er samen voor dat we onze patiëntenzorg en ons onderwijs en onderzoek zo goed mogelijk uitvoeren, vervolgt Peters.' 'Dat vraagt om passie, van de receptioniste tot aan de schoonmaker. Interne klanten bestaan niet; je hebt geen baan, maar een beroep. Vakmensen, juist in VUmc, kunnen het verschil maken. Het geeft voldoening hen daartoe in staat te stellen. Het Nieuwe Werken is niet alleen een flexibele werkplek en een nieuwe smartphone, het is ook een middel om uiteindelijk die patiënt beter van dienst te kunnen zijn.'

*'Bij TOPwerken heb je meer "scharrelruimte" en gaat het om het eindresultaat'*



# Wat vraagt HNW precies van leidinggevendenden?



Microsoft Nederland B.V. stapte jaren geleden al over op Het Nieuwe Werken (HNW). In het artikel Praktijkvisies op HNW (2010) benoemt toenmalig directeur Theo Rinsema enkele kerngedachten. Wat vraagt Het Nieuwe Werken volgens hem precies van leidinggevendenden?

**Wees een inspiratiebron voor uw medewerkers.**

**Durf los te laten.**

**Geef het goede voorbeeld en ervaar hoe het ook u als leidinggevende productiever maakt.**

**Creëer een omgeving waarin uw medewerkers samen prettiger en productiever kunnen werken.**

**Maak alles bespreekbaar en faciliteer het gesprek.**

**Doorbreek bestaande patronen.**

**Wees bereikbaar en zet uw agenda open voor iedereen binnen het bedrijf**

**Weet hoe u de technologie voor u kunt laten werken.**

# VUmc Leiderschap



Vanuit de ambities en doelen van VUmc hebben leiders tot taak om richting aan te geven, medewerkers te inspireren, faciliteren en zelf het goede voorbeeld te zijn. Het leiderschap dat past bij de missie, de waarden en de VUmc-code wordt gekenmerkt door voortdurend en actief te zoeken naar verbinding met het grotere geheel, met anderen en met uzelf.

## ***1. Gericht op het grotere geheel: ambitie en verantwoordelijkheid***

Ambitie wil zeggen dat u altijd het waartoe voor ogen houdt en met passie en gedrevenheid stuurt in de richting van het gemeenschappelijke doel. Dat u het organisatiebelang laat prevaleren boven eigen belang, dat u over de grenzen van de eigen afdeling heen kijkt, dat u kansen ziet en pakt en verbindingen met andere afdelingen legt om krachten te bundelen. Het betekent ook dat u verantwoordelijkheid neemt voor de keuzes die u maakt en de impact daarvan op de omgeving, dat u kaders stelt en besluiten neemt en aanspreekbaar bent op resultaten. Dat u lastige kwesties durft te benoemen en aan te pakken. Dat u duidelijke afspraken maakt en deze nakomt.

## ***2. In verbinding met anderen: balans tussen geven en eisen***

U geeft ruimte, vertrouwen en verantwoordelijkheid. U benut talenten en u gunt medewerkers hun successen. U zorgt voor een

sfeer van veiligheid en vertrouwen waarin mensen zich kunnen ontwikkelen en van fouten kunnen leren. U waardeert, faciliteert en stimuleert medewerkers om hun bijdrage te leveren aan het geheel. Aan de andere kant stelt u ook eisen. U maakt uw verwachtingen kenbaar, wijst mensen op hun eigen verantwoordelijkheid en spreekt hen aan op gedrag. U maakt conflicten bespreekbaar en stimuleert medewerkers zichzelf te blijven ontwikkelen en verbeteren.

## ***3. Vanuit uzelf: integriteit door authenticiteit en zelfreflectie***

Authenticiteit houdt in dat u weet wie u bent, waar u voor staat en wat uw valkuilen zijn. Dat u open en transparant bent over uw motieven en drijfveren en u kwetsbaar durft op te stellen. Dat u staat voor wat u belangrijk vindt en aanspreekbaar bent op uw gedrag. Dat u uw kwaliteiten optimaal inzet en bereid bent uw zwakke kanten te verbeteren. Dit vraagt voortdurende zelfreflectie, waarbij u steeds weer kritisch kijkt naar uw drijfveren, gedrag en patronen en waarbij u gevraagde en ongevraagde feedback ervaart als een belangrijke informatiebron.

# Doorbreken van de hokjesgeest



De Rijksoverheid past al langer de principes van Het Nieuwe Werken (HNW) toe. Wat zijn de ervaringen van leidinggevenden bij het Rijk met HNW? Onderzoeksorganisatie TNO zocht het uit en bracht hierover een rapport uit.

**D**oorbreken van de hokjesgeest, een nieuwe werkcultuur, leidinggevenden die meer optreden als mediator dan als hiërarchische baas, authenticiteit, openheid, onderling vertrouwen... Het hoort allemaal bij Het Nieuwe Werken. 'Het gaat bij leidinggeven binnen HNW om een dialoog waarin een win-win wordt gezocht tussen organisatie- en persoonlijke doelen en belangen', stellen M. Bijlsma en R. Janssen in hun TNO-rapport 'Het Nieuwe Werken bij het Rijk' (2011). 'Om deze nieuwe manier van werken succesvol toe te passen moeten leidinggevenden aandacht hebben voor de impact van individuele veranderingen en de verschillen in tempo. Ze moeten medewerkers op maat ondersteunen en hen ruimte geven om zich als verantwoordelijk professional te ontplooien, om zo het nieuwe werken voor zichzelf en voor de organisatie optimaal te laten renderen.'

## Vinger aan de pols

De leidinggevende binnen HNW stuurt door los te laten en ruimte te bieden, door het resultaat af te wachten en ondertussen de vinger losjes aan de pols te houden. Medewerkers moeten zelf verantwoordelijkheid nemen, prioriteiten stellen en keuzes maken. De communicatie tussen manager en medewerker verandert van 'wat ben je aan het doen' naar 'wat heb je gedaan'. Van 'persoonlijk' naar meer 'digitaal', met minder contactmomenten, meer informeel contact, maar wel steeds gelijkwaardiger. Dialoog, feedback en onderlinge reflectie worden belangrijker. Een actieve en coachende rol van de leidinggevende is ook belangrijk bij de persoonlijke groei van de medewerker, omdat talenten anders gemakkelijk wegvloeien

uit de organisatie. Ten slotte moet de leidinggevende investeren in de onderlinge relaties op de afdeling, omdat medewerkers vaker thuiswerken en minder sociale cohesie voelen met hun collega's.

## Individuele verschillen

Leidinggevenden bij het Rijk geven aan dat de ene medewerker beter overweg kan met HNW dan de andere. De een kan bijvoorbeeld beter omgaan met het verdwijnen van de eigen werkplek dan de ander. En niet iedereen kan even gedisciplineerd omgaan met de nieuwe vrijheid die het nieuwe werken biedt. Transparantie is belangrijk voor de samenwerking in een team. De elektronische agenda's van leidinggevenden en medewerkers staan open, zodat ze van elkaar weten waar ze zijn en wat ze doen. De agenda krijgt zo een andere rol.

Thuiswerken is gebruikelijk, maar leidinggevenden bij de Rijksoverheid werken veel minder thuis, omdat ze voeling willen houden met hun mensen en aanspreekbaar willen zijn.

## Positief

Bij de beoordeling gaat het om het resultaat en niet om de manier waarop dit bereikt is. Afdelingsdoelen blijven voorop staan en individuele doelen zijn hier een afgeleide van. Voorkomen moet worden dat ieder voor zich werkt en dat in competitie in plaats van in samenwerkmodus wordt gewerkt. De conclusie van de leidinggevenden bij het Rijk luidt: veranderen naar HNW is positief maar vergt veel van managers en medewerkers omdat de manier van werken écht anders wordt.

# Reacties uit het Radboudumc

VUmc introduceert 'Het Nieuwe Werken' onder de noemer TOPwerk, Radboudumc lanceerde enkele jaren geleden al de 'Radboud Werkomgeving'. Vertegenwoordigers van VUmc gingen juni 2014 op bezoek in Nijmegen en spraken met betrokkenen. Hieronder reacties van drie van hen: de directeur HR, een aanvankelijke scepticus en een leidinggevende.



**Jan Engelen**  
(directeur HR)

**V**eel mensen associëren Het Nieuwe Werken met thuiswerken. In het Radboudumc hebben we een bredere blik. Die hebben we vertaald naar de Radboud Werkomgeving, als onderdeel van de Radboud Manier van Werken. Deze Radboud Manier van Werken is voor ons een randvoorwaarde om onze Radboudvisie op Zorg tot een succes te maken. Omdat de omgang met patiënten en onze omgeving zoals we die voor ons zien pas dan oprecht is, als we als collega's ook op die manier met elkaar omgaan en samenwerken. De Radboud Manier van Werken draait om verantwoordelijkheid nemen (ook voor jezelf), tijd hebben voor elkaar en elkaar aanspreken, heldere afspraken maken, ruimte geven en echt zijn naar anderen. Open, transparant en flexibel. Zo'n 'adaptive challenge' vraagt veel van leiders en medewerkers. Daarom besteden we veel aandacht aan leiderschap, aan onderlinge gesprekken tussen medisch specialisten en aio's over waarden, drijfveren en zingeving en aan bijeenkomsten met teams over energie krijgen van je werk. Daar hoort een werkomgeving bij die openheid stimuleert, transparant is en uitnodigt tot samenwerken: de Radboud Werkomgeving. De afgelopen jaren zijn verschillende afdelingen met deze werkomgeving aan de slag gegaan. Vorig jaar verhuisden concernstaven en administratieve units naar een gebouw dat hiervoor werd verbouwd en opnieuw ingericht. Het was een mooi moment om de Radboud Werkomgeving in optima forma vorm te geven. Op de oorspronkelijke tekening had iedereen nog zijn eigen 'celletje' waar hij van 9.00 tot 17.00 uur doorbracht. De praktijk is inmiddels heel anders: open ruimtes met flexibele werkplekken, waar mensen elkaar

gemakkelijk ontmoeten en nauw samenwerken. Met specifieke ruimtes waar je belt, vergadert, vertrouwelijke gesprekken voert en waar je je kunt concentreren. Zonder al te veel muren en met glazen wanden die het licht en open maken. Ik heb bijvoorbeeld als leidinggevende geen eigen kantoor meer en ook onze juristen werken in de Radboud Werkomgeving. Mensen denken vaak dat deze manier van werken voor hun functie of afdeling niet geschikt is. Het is belangrijk deze scepsis serieus te nemen en hierover in gesprek te gaan, maar wel vanuit de koers die is ingezet. Praktische hobbels neem je door in oplossingen te denken.

Elke verhuizing en elke verbouwing is nu een kans om aan te sluiten bij de Radboud Werkomgeving. Onze ervaringen met deze omgeving zijn tot nu toe positief. Er wordt makkelijker samengewerkt, er ontstaat meer energie en veel medewerkers willen niet meer terug naar de oude situatie. Wat mezelf betreft: het geeft een aangename losheid, waar ik me ook als leidinggevende uitermate senang bij voel.'

*'Deze manier van werken geeft een aangename losheid, waar ik me ook als leidinggevende uitermate senang bij voel'*



**Lucia Kilkens**  
(manager Food & Beverage)

*‘Niemand was meer anti dan ik’*

Ik moest hard lachen toen ze me vroegen iets aan de VUmc-groep te vertellen over mijn ervaringen met Het Nieuwe Werken. Er was niemand meer anti dan ik. Ik werkte al 22 jaar in een eigen kantoor, met ‘kunst’ aan de muur die ik zelf gemaakt had, een Boeddha-beeldje dat ik van een collega had gekregen en andere persoonlijke snuisterijen. Per week werk ik 50 tot 60 uur en natuurlijk bel ik dan ook wel eens naar huis om te overleggen wie vandaag de boodschappen haalt. Het leek me helemaal niet prettig om dit soort telefoongesprekken te voeren in het bijzijn van collega’s. Met mijn kantoor raakte ik een stukje van mezelf kwijt, zo voelde ik dat. Mijn weerstand werd nog vergroot doordat ik vier kasten met archiefmateriaal op mijn kamer had staan. Waar moesten al die ordners naartoe?

Nu moet ik lachen om mijn eigen weerstand. Ik wil niet meer terug naar mijn kantoor van toen. Ik heb nu beter contact met mijn collega’s. Vroeger moest ik ze opzoeken, nu komen ze naar me toe. Ook weet ik nu veel beter wat er bij hen speelt, want ook zij hebben hun sores thuis. En ook zij bellen wel eens met de kinderen om te vertellen dat de sleutel bij de buurvrouw ligt. Mijn collega’s hebben me goed geholpen om mijn weerstand te overwinnen. Dat dierbare Boeddha-beeldje staat bijvoorbeeld nog in de vensterbank, daar hadden ze

geen bezwaar tegen. En als ik een half uurtje later kom, houden ze mijn flexplek vrij. We delen nu een werkruimte. Logisch dat we dan rekening houden met elkaar en dat we samen overleggen. Bijvoorbeeld: wat spreken we af over het gebruik van deze ruimte?

Er is ook een gezonde aanspreekcultuur ontstaan. Doordat we elkaar beter kennen, is er ook begrip als je vriendelijk vraagt of collega’s een gesprek ergens anders voort willen zetten, omdat jij je niet kunt concentreren.

Zo’n ingrijpende wijziging in de manier van werken moet je wel goed faciliteren. We hebben een mooie spreekkamer en concentratieplekken, waar je bijvoorbeeld een belangrijke brief kunt schrijven of presentatie maken. En die archiefkasten? Na kritisch doorlopen heb ik nu nog maar één meter met zeven of acht ordners over. En zelfs daar kan eigenlijk nog de helft van weg. Mijn tips voor collega’s in VUmc zijn: communiceer goed met je medewerkers, luister goed naar hun bezwaren en ga daar serieus mee om. Vang positieve verhalen op en verspreid die onder medewerkers en zorg dat je het geheel goed faciliteert. Dan kan de nieuwe manier van werken veel opleveren. Ik werk nu met meer plezier.’

## Lourens Pouwer

(manager Vastgoed & Infrastructuur a.i.  
en Logistiek & Services)

Vanuit mijn perspectief als leidinggevende vind ik het werken in een open omgeving een voordeel van Het Nieuwe Werken. Dat past bij de trans-parantie die we als ziekenhuis nastreven. Ook kunnen we nu sneller schakelen: we kunnen op een natuurlijke manier sneller met elkaar overleggen. Daarnaast scheelt het me tijd. Ik heb nu een tablet waarop ik tijdens een vergadering de actiepunten noteer. Daardoor heb ik minder papier op mijn bureau, zoals verslagen, notulen en agenda’s. Mijn secretaresse staat minder lang bij het kopieerapparaat en het is lekker overzichtelijk. Wat een verademing. Ook ga ik anders om met medewerkers en management, ik geef ze vertrouwen en wil focus op de resultaten. Dat werkt prima.

*‘Ik geef ze vertrouwen en wil focus op de resultaten’*

“De Radboud Werkomgeving bestaat uit een samenspel van gebouw (bricks), ICT (bytes) en de Radboud Manier van Werken (behaviour). Begrippen als effectiviteit, efficiëntie, emotie, energie en euro’s komen hierin samen. Het is een omgeving waar je goed kunt werken en zelf je keuzes maakt. Via een programma aanpak faciliteren we vanuit de Radboud Werkomgeving de processen, services en medewerkers binnen het Radboudumc. ‘Samen’, ‘organisch’ en ‘vanuit maatwerk’ staan symbool voor de continue ontwikkeling van Radboud Werkomgeving. “

Meer informatie: [lizette.engelen@radboudumc.nl](mailto:lizette.engelen@radboudumc.nl) (programma manager Radboudwerkomgeving)



# 5 typen medewerkers

## Stelt zich passief op ten aanzien van HNW-verandering

### Moedig aan door:

- wervende voorlichting te geven
- positief en geloofwaardig te zijn
- te appelleren aan zijn wensen en behoeften

### Ontmoedig niet door:

- geen bekendheid te geven aan de verandering
- onduidelijk te blijven over het belang van de HNW-verandering



## Stelt zich actief op en is geïnteresseerd in HNW

### Moedig aan door:

- effectieve training te geven
- hulpmiddelen en checklists te verstrekken
- te reageren op problemen

### Ontmoedig niet door:

- geen tijd en ruimte te bieden voor leren en het maken van fouten
- geen ondersteuning te bieden bij het opdoen van ervaring
- problemen te laten voortwoekeren

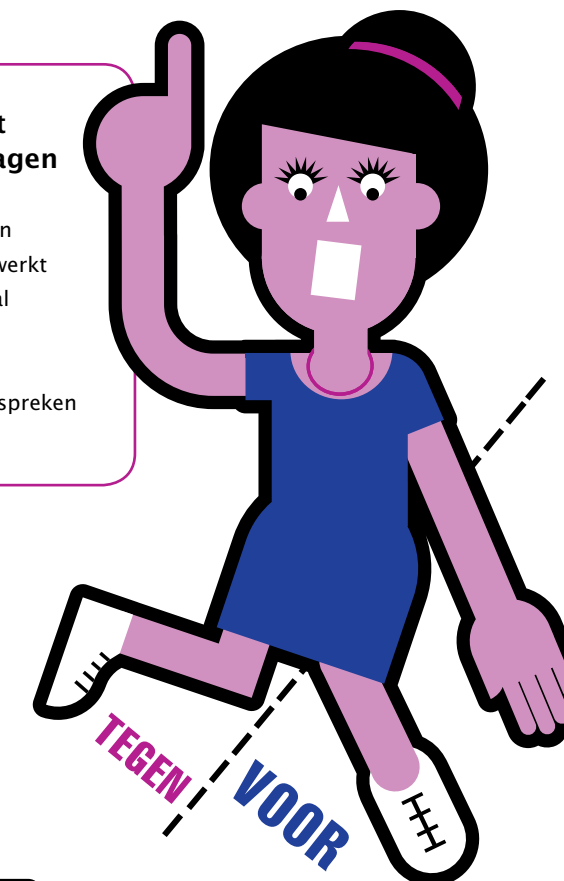
## Stelt zich actief op, maar heeft nog steeds zorgen en stelt vragen

### Moedig aan door:

- voorbeelden te laten zien van successen en te laten zien hoe het in de praktijk werkt
- verbinding te leggen met anderen die al met HNW werken

### Ontmoedig niet door:

- geen voorbeelden te laten zien die aanspreken
- zelf niet het goede voorbeeld te geven



## Uit zijn zorgen over de verandering en stelt vragen over de consequenties voor zijn werk

### Moedig aan door:

- de zorgen te herkennen
- duidelijke informatie te geven
- de positieve aspecten te benadrukken, maar ook eventuele negatieve gevolgen te erkennen

### Ontmoedig niet door:

- geuite zorgen te negeren
- tegenstrijdige informatie te bieden
- discussie uit de weg te gaan

## Stelt detailvragen over het in praktijk brengen van HNW

### Moedig aan door:

- technische ondersteuning te geven
- te zorgen dat herkend is wat is bereikt

### Ontmoedig niet door:

- door suggesties voor verbetering niet op te pikken
- onvoldoende aandacht te besteden aan wat inmiddels is bereikt
- oorzaken van 'terugvalgedrag' te negeren



# TOPwerk leidinggevende vs medewerker

**Leidinggevende en medewerker maken resultaatafspraken waar ze zich aan gebonden weten. Als beiden tevreden zijn over de afspraak en het resultaat, groeit het vertrouwen. In elkaar en in de werkwijze. De controle neemt af en dat is goed, want: controle is goed, maar vertrouwen is beter.**

## Leidinggevende als coach

### Mindset

Leidinggevers in VUmc die binnen het programma TOPwerk met hun afdeling overgaan op Het Nieuwe Werken hanteren een coachende leiderschapsstijl. Zij faciliteren en ondersteunen hun medewerkers zodat zij optimaal hun werk kunnen doen en de afgesproken resultaten kunnen behalen. De leidinggevers geven daarbij zelf het goede voorbeeld.

### Skillset

Op de volgende competenties wordt een extra beroep gedaan:

### • Gericht op resultaat

Door het plaats- en tijdonafhankelijk werken ligt de nadruk steeds meer op het sturen op resultaten. Niet 'hoe', maar 'wat'. Het maken van resultaatafspraken en het goed omschrijven van het eindresultaat is hierbij essentieel.

### • Delegeren

De leidinggevende vertrouwt het werk toe aan de medewerker en laat deze steeds meer vrij in de manier waarop hij het afgesproken eindresultaat wil behalen.

### • Coachen

De leidinggevende laat de medewerker steeds meer vrij, maar geeft wel richting en sturing als de medewerker

vragen heeft hoe hij het beste tot het eindresultaat kan komen.

### • Voortgang bewaken

Door het plaats- en tijdonafhankelijk werken is het noodzakelijk de voortgang bewust en structureel te bewaken. Verloopt het proces tussen het definiëren en het daadwerkelijk opleveren van het eindresultaat zoals afgesproken?

### • Groepsgericht leidinggeven

Tijdens het programma TOPwerk is het niet meer vanzelfsprekend dat een team elkaar geregeld ziet. De leidinggevende zal daarom bewust actie moeten ondernemen om het teamgevoel te behouden en te versterken.

## Medewerker als zelfstandige

### Mindset

Medewerkers van VUmc die binnen het programma TOPwerk overgaan op Het Nieuwe Werken hanteren een ondernemende werkstijl. Zij hebben invloed op het bepalen van het eindresultaat en krijgen de vrijheid en verantwoordelijkheid zelf te bepalen waar, wanneer en hoe zij tot dit resultaat willen komen. Hun leidinggevende ondersteunt hen daarbij. De medewerkers staan open voor veranderingen.

### Skillset

Op de volgende competenties wordt een extra beroep gedaan:

### Gericht op resultaat

Niet het fysiek aanwezig zijn, maar het eindresultaat bepaalt of de medewerker voldoende presteert of niet. De medewerker moet dus resultaatgericht kunnen werken.

### Onderhandelen

De resultaatafspraken die de medewerker maakt met de leidinggevende, moeten SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerd zijn. De medewerker moet aangeven wat hij nodig heeft om hiertoe te komen.

### Organiseren van eigen werk

De medewerker krijgt de ruimte zelf te bepalen hoe hij tot zijn resultaat komt. Dit doet wel een extra beroep op zijn vermogen hoofd- en bijzaken te scheiden. Hij moet zijn eigen werk goed kunnen organiseren.

### Samenwerken

Door het plaats- en tijdonafhankelijk werken verandert de manier van samenwerken. Deze moet anders georganiseerd

worden, bijvoorbeeld door de digitale mogelijkheden optimaal te benutten.

### Sociabiliteit

De medewerker werkt niet meer op een vaste werkplek en kan elke dag andere collega's tegenkomen. Er wordt een extra beroep gedaan op zijn sociale eigenschappen, om goed samen te werken, maar bijvoorbeeld ook om een naaste collega aan te spreken die storend gedrag vertoont.

## Maatwerk

Elke functie en elke persoon is anders. De een gaat anders met veranderingen om dan de ander. Het is belangrijk deze verschillen niet te negeren, maar juist te onderkennen. Maatwerk dus!

*'Controle is goed, maar vertrouwen is beter'*

## Transparantie

Het programma TOPwerk doet een beroep op wederzijds vertrouwen, begrip en met elkaar meedenken. Daarvoor is openheid en transparantie nodig. Een leidinggevende doet er goed aan hierop te sturen en het goede voorbeeld te geven.

# Praktisch TOPwerk

Waar moet u als leidinggevende binnen het programma TOPwerk aan denken bij resultaatgerichtheid, delegeren, coachen, voortgangsbewaking en groepsgericht leidinggeven? Hieronder enkele praktische tips.

## Tips voor leidinggevende

### Gericht op resultaat

- Kijk bij het definiëren van het eindresultaat van de medewerker naar organisatie-, afdelings- en medewerkerdoelen.
- Betrek de medewerker bij het definiëren van het eindresultaat en het stellen van prioriteiten.
- Heeft u het commitment van de medewerker? Is hij enthousiast om de resultaten daadwerkelijk te behalen? Let daarbij ook op non-verbale signalen.

### Delegeren

- Zijn aan het eind van het gesprek de verwachtingen gelijk? Benoem daarom kort waar ieder verantwoordelijk voor is.
- Maak werkafspraken over aanwezigheid en bereikbaarheid, bijvoorbeeld over thuiswerkdagen en flexibele werktijden, zodat u weet wanneer u op de medewerker kunt rekenen.
- Fouten maken mag, maar leer er wel van.
- Geef uzelf en de medewerker de ruimte om te experimenteren en te ontdekken wat voor beiden prettig werkt.

### Coachen

- Plan elke maand of zes weken een fysiek overleg met uw medewerker, zodat u weet hoe het met hem gaat.
- Maak sterktes en zwaktes in de prestatie van uw medewerker bespreekbaar in een regulier overleg, formuleer eventueel ontwikkeldoelen en ondersteun hem hierin.
- Zorg dat u op de hoogte bent van de digitale basisvaardigheden van uw medewerker.
- Ondersteun en bemoedig uw medewerker, door met hem

mee te denken, (positieve) voorbeelden te benoemen en aanwijzingen te geven.

- Uw medewerker is fysiek minder aanwezig. Gebruik daarom 360 graden feedback om uw medewerker te beoordelen.

### Bewaken voortgang

- Bespreek met uw medewerker hoe hij de voortgang aan u rapporteert. Denk hierbij aan de mogelijkheden van digitale media.
- Toon interesse door tussendoor naar de voortgang te informeren.
- Durf uw medewerker erop aan te spreken als hij niet rapporteert zoals afgesproken.
- Vraag tijdens een regulier overleg wat goed en wat minder goed gaat.
- Gebruik de resultaatafspraken in de functionerings- en beoordelingscyclus.
- Nodig medewerkers uit contact met u te zoeken als ze daar behoefte aan hebben.

### Groepsgericht leidinggeven

- Maak teamafspraken.
- Maak het teamgevoel bespreekbaar en bedenk samen met het team acties om dit teamgevoel te versterken. Denk met het team na over bijvoorbeeld de frequentie, de vorm en het wel of niet verplicht stellen van deze acties.
- Stimuleer transparantie door bijvoorbeeld agenda's open te stellen van medewerkers, zodat te zien is waar en wanneer een collega aan te spreken is.

### Voor meer informatie kunt u:

- uw P&O-adviseur benaderen
- sparren met collega-leidinggevenden
- surfen naar [intranet/leiderschap](https://intranet/leiderschap)
- mailen naar [TOPwerk@vumc.nl](mailto:TOPwerk@vumc.nl)
- surfen naar [intranet/topwerk](https://intranet/topwerk)



## Valkuilen

Welke valkuilen kunt u als leidinggevende binnen het programma TOPwerk tegenkomen? Enkele voorbeelden.

- U gaat er te snel vanuit dat voor uw team en de betrokken medewerkers de resultaatafspraken duidelijk zijn. De ervaring leert dat medewerkers soms niet weten wat er daadwerkelijk opgeleverd moet worden.
- U verwacht van uw medewerkers dat zij anders gaan werken, terwijl u zelf geen verandering aanbrengt in uw eigen manier van werken en uw leiderschapsstijl.
- U gaat bij klachten van uw medewerker mee in het 'probleem' in plaats van (mee) te denken in een oplossing.
- U zoekt bij problemen meteen naar oplossingen in de fysieke en virtuele faciliteiten, terwijl de oplossing bijvoorbeeld ligt in het anders organiseren van het eigen werk.
- U onderschat de impact van de virtuele veranderingen en het voorbeeldgedrag dat daarbij hoort. Het programma TOPwerk doet een extra beroep op de digitale vaardigheden van uw medewerker. Sommigen zullen hierin extra ondersteuning nodig hebben.
- U onderschat de invloed van Het Nieuwe Werken op het teamgevoel. Medewerkers zijn minder fysiek aanwezig en hebben extra sociale vaardigheden nodig, omdat ze in een ruimte werken met elke keer wisselende collega's. Sommigen zullen hierin extra ondersteuning nodig hebben.

# Onderzoek weerlegt angsten, mythen en bezwaren

HR-adviesbureau Qidos heeft een groot aantal bedrijven begeleid bij het succesvol invoeren van HNW. Wordt het een succes of niet? Volgens dit bureau spelen leidinggevendenden hierin een cruciale rol.

Leidinggevendenden hebben vaak angsten en bezwaren om te starten met flexibel werken. Bijvoorbeeld: als je geen zicht hebt op je medewerkers, werken ze niet. Of: flexibiliteit werkt alleen op bepaalde afdelingen, mijn afdeling leent zich daar niet voor. Het blijken mythen die door onderzoek worden weerlegd.

In uitgebreid wetenschappelijk onderzoek van het Boston College Center for Work & Family zien bijvoorbeeld 70 procent van de managers en 87 procent van de medewerkers een verhoogde productiviteit door flexibel werken. Ongeveer dezelfde percentages ervaren dat de kwaliteit verhoogt. In een ander onderzoek geeft 94 procent van de managers bij IBM aan dat flexibel werken meehelpt om getalenteerde professionals binnenboord te houden. Bij Interpolis is sinds de invoering van flexibel werken de klanttevredenheid gestegen.

- Het traditionele leiderschap krijgt binnen Het Nieuwe Werken een nieuw perspectief:
- van directief naar participerend
  - van regels en procedures naar kaders en richting
  - van vaste lijnen en controle naar flexibiliteit en vertrouwen
  - van status door functie naar status door toegevoegde waarde
  - van creëren van afhankelijkheid en volgers naar creëren van onafhankelijkheid en leiders
  - van vinken 'is gedaan wat u moest doen?' naar vinken 'is gedaan wat u wilde doen?'
  - van eens per jaar beoordeeld worden naar doorlopend feedback geven en krijgen
  - van focus op competenties naar focus op talenten
  - van sturen op aanwezigheid naar sturen op resultaat

Martijn Wildt, directeur van Qidos, is ook initiatiefnemer van [Flexibelwerken.nl](https://flexibelwerken.nl), een kennisplatform over flexibel werken. Hier is ook de [Implementatiewijzer Flexibel Werken](#) te downloaden.



## Wat is flexibel werken volgens Qidos wel en wat juist niet?

| Flexibel werken                                                                                    |                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Wel                                                                                                | Niet                                                                            |
| Een effectieve manier van werken                                                                   | Het opgeven van beslissingsbevoegdheden van leidinggevendenden                  |
| Een win-win voor organisatie en medewerkers                                                        | Een recht voor medewerkers of een cadeau voor goed presterende medewerkers      |
| Een strategie om beter te kunnen rekruteren, medewerkers te behouden en betrokkenheid te vergroten | Geschikt voor alle medewerkers in alle posities op alle momenten                |
| Het meten van resultaten in plaats van fysieke aanwezigheid en zichtbaarheid                       | Volledige vrijheid en ruimte zonder kaders en richting                          |
| Afspraken tussen leidinggevende en medewerker                                                      | Alle medewerkers hetzelfde behandelen                                           |
| Een eerlijk, transparant en consistent besluitvormingsproces                                       | Verminderen van samenwerking en medewerkersbetrokkenheid                        |
| Verhoogde medewerkerverantwoordelijkheid besluitvormingsproces en 'eigenaarschap'                  | Medewerkers alleen faciliteren met de beste ICT-middelen en het mooiste kantoor |

## Martin Kersloot trekker van project aanspreken

# Ik geloof heel erg in ‘we’

U werkt in een ‘publieke’ ruimte met vaak andere collega’s. Een van die collega’s telefoneert regelmatig luidruchtig met het thuisfront, waardoor u zich moeilijk kunt concentreren. Spreekt u die aan? ‘Doen’, zegt Martin Kersloot, die in VUmc als beleidsadviseur P&O expertise trekker is van het thema aanspreken. ‘Ga het gesprek aan.’ Maar hoe?

Elkaar aanspreken lijkt zo simpel, maar blijkt in de praktijk vaak lastig’, zegt Kersloot. ‘Dit zien we ook terug in onze samenleving.’ In een treincoupé durven mensen elkaar bij overlast vaak ook niet aan te spreken. Dan zijn ze bang ruzie te krijgen of een zeurpiet gevonden te worden. In VUmc werken medewerkers die hun ziel en zaligheid in hun werk leggen. Ze zijn persoonlijk betrokken bij het ziekenhuis en bijvoorbeeld geraakt als hún ziekenhuis negatief in het nieuws komt. Door die betrokkenheid is de kans groter dat ze een opmerking over hun functioneren dan ook persoonlijk opvatten. Hiërarchie of afhankelijkheid kunnen ook oorzaken zijn waarom mensen iemand niet aan durven spreken. En heel belangrijk: aanspreken is niet alleen maar corrigerend of negatief. Elkaar een compliment geven valt hier ook onder.’



### VUmc code

In 2013 is de VUmc code vastgesteld. Deze beschrijft hoe medewerkers in VUmc met elkaar omgaan; alle medewerkers dragen verantwoordelijkheid deze na te leven. Belangrijk onderdeel hierbij is elkaar op de goede manier aanspreken, zonder dat je daar later op afgerekend wordt. Daarom besteedt de raad van bestuur de komende periode extra aandacht aan dit onderwerp en vraagt leidinggevers dit ook te doen. Bijvoorbeeld door speciale workshops te volgen en door het onderwerp bespreekbaar te maken in het werkoverleg, gefaciliteerd door een getrainde P&O-adviseur. ‘Wat is het? Wat zijn uw ervaringen? Wat gaat goed en wat kan beter?’

### In gesprek

Bij de overstap naar Het Nieuwe Werken is het ook belangrijk dat mensen elkaar aanspreken. Kersloot die zelf in april 2013 van zijn kantoor verhuisde naar een flexibele werkruimte, geeft een voorbeeld: ‘Een medewerker nam elke keer zijn fiets mee naar de werkruimte. Zelf vond hij dat niet zo gek, want een vouwfiets of rolstoel mocht toch ook? De valkuil is dan dat je de regels aanscherpt met nieuwe regels. Natuurlijk zijn er basisregels nodig, maar hoe ga je daarmee om? Mijn advies is: ga erover in gesprek. Spreek iemand aan op zijn handelen of functioneren en niet op zijn persoon. Geef bijvoorbeeld aan dat u het lastig vindt om uw werk goed te doen als iemand tegenover u luidruchtig telefoneert. Speel niet op de man, maar stel de vraag hoe ‘we’ dit op kunnen lossen. Ik geloof heel erg in ‘we’, niet per se in meer regels. Samen komen we eruit, want uiteindelijk willen we allemaal ons werk goed doen.’

# Van wantrouwen naar vertrouwen



Van wantrouwen naar vertrouwen, van medewerker naar ondernemer en van manager naar coach. In zijn boek *Aan de slag met Het Nieuwe Werken* schetst Dik Bijl hoe organisaties HNW kunnen toepassen, zodat het werk efficiënter, effectiever en leuker wordt.

Bijl beschrijft dat uit het industriële denken nog de hiërarchische verhoudingen stammen tussen baas en knecht. Dat beeld is verdwenen. In een hoog gekwalificeerd bedrijf als een ziekenhuis zijn op de werkvloer nu de professionals te vinden, de mensen met vakkennis. Om Het Nieuwe Werken tot een succes te maken, is vertrouwen nodig tussen medewerkers en leidinggevers. Dan volgt de mentale ruimte waarin de medewerker ondernemer wordt en de leidinggevende coach.

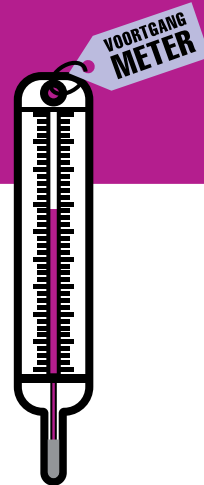
Het eerste initiatief om over te stappen naar dat wederzijds vertrouwen ligt bij de leidinggevende. Die stap maakt hij alleen als hem dit meer oplevert dan kost. Als de leidinggevende vertrouwt en loslaat, krijgt de medewerker automatisch meer vrijheid en verantwoordelijkheid. De leidinggevende kan moeite hebben met het vertrouwen en loslaten, maar net zo goed kan de medewerker moeite hebben met de extra vrijheid en verantwoordelijkheid. Ankerpunt hierbij is de resultaatafspraken waar zowel leidinggevende als medewerker achter moeten staan. Als beiden tevreden zijn over de afspraak en het resultaat, groeit het

vertrouwen. Nu het vertrouwen groeit en de medewerker meer vrijheid en verantwoordelijkheid heeft, kan hij zijn mentale territorium uitbreiden en ‘ondernemer’ worden in de organisatie. Het zetten van die stap is een combinatie van mogen, kunnen en willen. De meeste mensen willen graag ondernemen in een relatief veilige omgeving, waardering krijgen en zich continu ontwikkelen in hun werk.

Als een medewerker ondernemer wordt, verandert de rol van de leidinggevende in die van coach en ondersteuner langs de zijlijn. De fysieke aanwezigheidscontrole wordt grotendeels vervangen door een objectieve resultaatcontrole. De leidinggevende wordt veel meer mensenmanager dan zaakmanager. Dit vereist specifieke vaardigheden. De conclusie van het boek luidt dat bij Het Nieuwe Werken de mens centraal staat en door allerlei middelen, diensten en ondersteunende programma’s in staat wordt gesteld op deze nieuwe manier zijn werk te doen. Dit is niet voor iedereen even vanzelfsprekend: de een zal meer tijd en begeleiding nodig hebben dan de ander. Dat blijft dus maatwerk.



*'Kwaliteit en productiviteit  
zijn omhoog gegaan'*



Afdeling P&O Service stapte begin 2013 al over op Het Nieuwe Werken

# Resultaatafspraken werken prima

De ruim dertig (administratieve) medewerkers van P&O Service zijn in februari 2013 al overgestapt op Het Nieuwe Werken. Hoe ging het in de aanloop en hoe gaat het nu? Hoe worden resultaatafspraken gemaakt? Wat waren de kinderziektes, wat de valkuilen?

**D**e afdeling P&O kampte met een nijpend ruimtegebrek. Mede om ruimte te winnen werd het personeelsarchief versneld gedigitaliseerd. Ook was dit een van de redenen om te kiezen voor Het Nieuwe Werken. In twee weken werd de afdeling verbouwd, met een nieuwe kamerindeling, een nieuwe pantry, nieuwe flexibele werkplekken, tc's (thin clients) en op hoogte verstelbare bureaus en bureaustoelen. Via het programma VIEW werd het mogelijk thuis te werken.

Brenda Hoff, manager P&O service: 'Sommige medewerkers vonden het jammer dat ze hun vaste werkplek kwijtraakten, anderen zagen al gauw de voordelen van de mogelijkheid om thuis te werken. Thuis kunnen ze zelf hun werktijd indelen of bijvoorbeeld geld uitsparen omdat buitenschoolse opvang niet nodig is. Bijna iedereen binnen P&O service werkt wel een dag in de week thuis. En sommigen hebben nog steeds foto's van de kinderen of andere persoonlijke dingen op hun bureau staan, maar die bergen ze aan het eind van de dag op in een eigen locker. Iedereen is daar nu aan gewend.'

## Resultaatafspraak

Op de afdeling P&O Service komt elke dag een grote voorraad formulieren binnen die verwerkt moet worden, zoals indiensttredingen, aanvragen voor werktijdwijzigingen en declaraties. Elke dag wordt dit werk aan de aanwezige medewerkers toebedeeld en ingevoerd in een workflowsysteem. Hoff: 'De medewerker die thuis werkt, neemt de toebedeelde

werkvoorraad mee en het systeem toont precies wat afgehandeld is. De voortgangsbewaking zit dus in het systeem. Het werk moet de volgende dag af zijn, dat is de resultaatafspraak. Het maakt mij niet uit wanneer de medewerker dit werk doet. Midden in de nacht? Prima.'

## Het goede voorbeeld

De manager P&O Service geeft zelf het goede voorbeeld. 'Ik zit geen enkele dag op dezelfde werkplek. Daardoor heb ik meer contact met mijn medewerkers en ben ik beter op de hoogte van wat er speelt. De drempel voor medewerkers om mij aan te schieten met vragen, is ook lager. Als ik geconcentreerd wil werken, ga ik op een concentratieplek zitten of werk ik thuis.'

## Valkuilen

Valkuilen zijn er ook, weet Hoff. De standaardstoelen zijn bijvoorbeeld niet toereikend voor iedereen. 'In mijn teams hebben enkele mensen een precies afgestelde stoel, anderen hebben ergonomische toetsenborden of muizen. Daar moet je als manager niet zomaar overheen stappen. Ook is mijn ervaring dat je zeker in het begin streng moet zijn met de clean desk policy, anders laten medewerkers toch hun persoonlijke spulletjes op hun bureau staan. Daarmee claimen ze dan min of meer dat die werkplek de volgende dag ook weer van hun is. Zo werkt dat niet. De medewerkers op mijn afdeling zijn net als ik heel tevreden met deze nieuwe manier van werken. En dat niet alleen, de kwaliteit van het werk en de productiviteit van de afdeling zijn omhoog gegaan.'

# Programmamateam TOPwerk

VUmc heeft gekozen voor een integrale aanpak van de overgang naar Het Nieuwe Werken. Integraal omdat de projectleiders bouw, ICT, facilitair, verhuizingen en implementatie samen met de veranderadviseur en de programmaleider een team vormen dat alle aspecten voor zijn rekening neemt. Aan dit team zijn bovendien diverse projectmedewerkers betrokken. Dit 'programmamateam TOPwerk' ondersteunt de betrokken afdelingen tot in detail bij de voorbereidingen en de verhuizingen. Na twee pilots en een grondige voorbereiding startte op 1 oktober 2014 de eerste verbouwing

TOPwerk is de naam die VUmc gebruikt voor de nieuwe manier waarop de stafdiensten gaan werken. In totaal schakelen ongeveer 20 afdelingen en 600 medewerkers gefaseerd over naar 'Het Nieuwe Werken'.

en verhuisde een kleine maand later de eerste afdeling. Op 23 april 2015 verhuizen de laatste afdelingen. Daarna volgt 'het nazorgtraject': het programmamateam TOPwerk blijft een afdeling ook de eerste maanden na de verhuizing volgen en helpen om voor die afdeling de best passende aanpak te kiezen. Dat is bij elke afdeling net weer even anders. TOPwerk is maatwerk dus.

## Medewerkers programmamateam TOPwerk



Christine Hoebe,  
veranderadviseur



Elles van Balen,  
projectmanager



Gerda Maarse,  
projectleider bouw

Caroline Rhebok,  
projectondersteuner



Mohammad Khan, ICT  
implementatiecoördinator



Leonie Visser,  
communicatiemedewerker



Evelien Taira  
Idrissi-Beckers,  
projectmanager facilitair



Ruud Scheps,  
projectmanager ICT



Marloes Wichers,  
projectmedewerker



Sander Peet,  
programmamanager

# Testimonials

## Van HNW'er naar TOP'er

Met het programma VIEW op mijn laptop, werkmobiel én privécomputer, iPad en mobiel heb ik altijd toegang tot mijn mappen, bestanden en mail. Ik kan overal werken. Maar dat ik altijd bereikbaar kan zijn, betekent niet dat ik altijd bereikbaar móét zijn. Ik maak nu mijn eigen planning. Soms werk ik 's avonds door omdat een project meer tijd vraagt dan verwacht, soms las ik spontaan een thuiswerkdag in omdat ik die dag een privépakketje thuisbezorgd krijg. Ik kan oprecht zeggen dat ik niet meer zonder TOPwerk kan.

ChiMei Tao, adviseur arbeidsmarktcommunicatie

## Flexibiliteit met hier en daar een nadeeltje

Leidinggevendens zitten niet langer verstopt achter een dichte deur en medewerkers kunnen kiezen uit een grote zaal of een concentratieruimte. In de pantry wordt snel even iets besproken of samen gezellig geluncht. Een nadeel is misschien dat je collega's even moet zoeken, omdat ze niet meer op een vaste plek werken. Ik zie een mooie en moderne werkomgeving waar flexibiliteit centraal staat, met hoogstens hier en daar een nadeeltje.

Menderes Gülseven, *financial controller*

## Van twee kasten naar één plank

Ik moest twee archiefkasten terugbrengen naar één plank. Dan de vraag: wat laat ik digitaliseren en wat heb ik écht nog nodig? Documenten waar andere afdelingen of diensten verantwoordelijk voor zijn, hoefde ik niet te bewaren. Zo bleef een zeer beperkt aantal stukken voor mijn plank over. En nu? Werken volgens TOPwerk vind ik prettig omdat ik relevante informatie nu altijd digitaal beschikbaar heb, hoe plezierig ik mijn archiefkasten met dossiers ook vond.

Jan Verschuuren, *medewerker functiewaardering P&O*

## Ik leerde snel mijn collega's kennen

Afgelopen jaar ben ik bij VUmc op de afdeling P&O komen werken. Doordat ik geen vaste werkplek had, leerde ik snel mijn nieuwe P&O-collega's kennen. Ik ontmoette collega's die ik normaliter niet zo snel tegengekomen zou zijn. Ook kan ik nu op elk apparaat dezelfde Windows-desktop naar me toehalen en verder werken waar ik gebleven was. Dit is een geweldige vooruitgang.

Bart Janssen, *teammanager informatiemanagement P&O & functioneel beheer*



Met dank aan: Jaap Peters, Brenda Hoff, Martin Kersloot, Bart Janssen, Jan Verschuuren, Menderes Gülseven, ChiMei Tao, Jan Engelen, Lizette Engelen, Lucia Kilkens en Lourens Pouwer. **Meer informatie:** [intranet/topwerk](#) of [topwerk@vumc.nl](mailto:topwerk@vumc.nl)

#### **Colofon**

TOPwerk & leiderschap is een eenmalige uitgave voor leidinggevenden van VUmc over Het Nieuwe Werken. Het blad is uitgebracht onder verantwoordelijkheid van programma TOPwerk.

**Oplage:** 100

**Tekst:** Ben Tekstschrijver

**Eindredactie:** Christine Hoebe

**Redactie:** Leonie Visser

**Fotografie:** Paul Le Clercq

**Vormgeving:** Dorine Fliervoet DPC/Huisdrukkerij

**Drukwerk:** Huisdrukkerij

#### **Redactieadres:**

[intranet/topwerk](#) of [topwerk@vumc.nl](mailto:topwerk@vumc.nl)

februari 2015

uitgave VUmc

Postbus 7057

1007 MB Amsterdam

[www.vumc.nl](http://www.vumc.nl)

**VUmc**  **TOPwerk**