

DE KIES ZELF WAAR,
WANNEER EN HOE JE WERKT
COLLEGA'S
FRANK VAN MASSENHOVE | TOM AUWERS
WERKEN THUIS

 | LANNOO
CAMPUS

*Het gebeurt niet iedere dag: een boek dat opgedragen wordt aan degene die het ook schreef. Dat doen we met dit boek, dat we opdragen aan Hans Housen. Hans onze ghostwriter noemen zou hem zeer tekortdoen. Hij was mindreader, meedenker, synthesezoeker en was even enthousiast als wij.
Grazie mille Hans.*

Foto's: Met dank aan de creativiteit van Marc Lambotte.

Vormgeving cover: PEER DE MAEYER

Vormgeving binnenwerk: PASCAL VAN HOOREBEKE

© FRANK VAN MASSENHOVE, TOM AUWERS &
UITGEVERIJ LANNOO nv, Tielt, 2012.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven (België)
www.lannoocampus.be

D/2019/45/376
ISBN 978 94 014 6276 1
NUR 807

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag
verveelvoudigd worden en of openbaar gemaakt, door middel
van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

	<u>HI THERE</u>	6
1	<u>HET KADER</u>	11
2	<u>DE VERHALEN</u>	53
3	<u>DE VOORWAARDEN</u>	125
4	<u>DE UITVOERING</u>	139
5	<u>DE NAZORG</u>	149
	<u>EPILOOG</u>	159

HI THERE

Zou u het zich tien jaar geleden hebben kunnen voorstellen dat een overheidsdienst als benchmark zou dienen voor het nieuwe werken?

We zoeken ze zelf niet op, de media-aandacht. Maar ze is er wel. We worden uitgenodigd door ondernemers en in andere HR-kringen, op studiedagen. De afgelopen jaren hebben we honderden keren het verhaal gebracht van de metamorfose van de FOD Sociale Zekerheid.

Zelf hadden we nooit verwacht dat ons verhaal ook in een boek zou passen. U mag er zich gerust door laten inspireren. Maar dan moet u wel beloven om consequent te zijn.

Om u even wegwijs te maken ... We zijn op een heel nieuwe manier gaan werken. Onze werkcultuur vat je in drie woorden samen: respect, resultaten en vertrouwen. Medewerkers kunnen zelf kiezen hoe, waar en wanneer ze werken. Wil je overdag gaan winkelen en 's avonds werken? Dat kan. Wil je werken op de zeedijk en tussendoor met de kinderen naar de speeltuin? Dat kan ook. Het maakt ons niet uit. Als de resultaten er maar liggen.

Door het thuiswerken besparen onze mensen wel vijf uur per dag. 69 procent van onze mensen werkt een tot drie dagen per week thuis. Omdat onze medewerkers hun tijd zelf kunnen indelen, werken ze efficiënter en zijn ze minder gestresseerd. Dat maakt hen gelukkiger. En gelukkige medewerkers presteren beter. Niemand van onze medewerkers wil nog terug naar hoe het vroeger was. Onze mensen zijn trots om voor de FOD Sociale Zekerheid te kunnen werken.

Dankzij het nieuwe werken is er heel veel kantooruimte vrijgekomen. Daarmee heeft onze dienst de overheid flink wat geld bespaard. We hebben processen en methodes herzien. We zijn slanker, werken efficiënter en bieden meer kwaliteit. We doen het ook met minder mensen. Negen jaar geleden waren we met 2100 mensen. Nu met 1300. En de ruimte die we nog nodig hebben is opengemaakt. Iedereen kan iedereen zien. Niemand heeft nog een eigen kantoor. Ook wij niet.

Mensen beginnen tijdens onze presentaties vaak te dromen. We hebben intussen zoveel presentaties achter de rug dat we bijna kunnen voorspellen op welk moment het dagdromen begint. We pauzeren dan

ook even, want de aandacht is toch weg. Je ziet het publiek dan denken: ‘Dat zouden we ook moeten doen. Maar hoe kunnen we dat ooit verwezenlijken?’ Je ziet mensen ook denken: ‘Het zal niet lukken, want *die van ons* (meestal een man), die zal niet willen.’

Als we met ondernemers en HR-chefs praten, levert dat altijd interessante dialogen op.

Chef: ‘Als mensen thuiswerken weet je niet of ze echt wel aan het werken zijn!’

Wij: ‘En weet je dat nu wel dan? Het is niet omdat iemand achter een pc zit dat hij of zij aan het werken is.’

Chefs: ‘Maar ik moet mijn medewerkers toch zien werken?’

Wij: ‘Werken medewerkers op de verschillende verdiepingen waar jij niet zit en wandelt dan wel?’

Chefs: ‘En als ik ze dringend nodig heb in mijn kantoor, en iedereen moet komen terwijl er niemand is?’

Wij: ‘Ook dringende zaken kun je plannen, dan zijn ze minder dringend. En als het nodig is, dan is er nog altijd een teleconferentie mogelijk, of een Skype-sessie. Hoeveel medewerkers zijn nu aanwezig op kantoor? Weet je dat?’

Chefs: ‘Oké, maar medewerkers moeten elkaar ontmoeten, anders laten ze los. En het is ook nodig voor het teambuildingaspect.’

Wij: ‘Met hoeveel collega’s spreekt elke medewerker dagelijks gemiddeld, behalve de naaste collega’s gerekend die op enkele meters afstand zitten? *Echt* met elkaar spreken. Eerlijk antwoorden alstublieft. Trouwens: we vragen onze medewerkers wel om regelmatig naar kantoor te komen, om met elkaar te spreken. Maar ook dat moment bepalen ze zelf.’

Chefs: ‘Thuiswerken, goed, maar hoe zit het dan met de prikklok?’

Wij: ‘Niemand moet prikken, maar *mag* wel prikken. We controleren niet meer.’

Chefs: ‘Maar hoe kan ik dan vermijden dat er wordt geprofitteerd?’

Wij: ‘Heel eenvoudig: door medewerkers elkaar te laten evalueren en wie profiteert te bestraffen. Onze medewerkers wordt niet meer gezegd hoe ze moeten werken. Dat bepalen ze *zél*f. Maar wie het systeem misbruikt, die gaat eruit.’

In dit boek kunt u lezen hoe we de FOD Sociale Zekerheid hebben hervormd. Hoe iedereen er regisseur is geworden van zijn eigen leven. De methodes die zijn uitgevonden en toegepast komen veelal uit de buik.



Ze steunen op simpele mechanismen en doorbreken de meest gangbare managementconventies.

De opmerkingen in de marge komen van professor arbeidspsychologie Frederik Anseel van de UGent. Wat we vertellen, wordt door hem wetenschappelijk geplaatst en van commentaar en eventuele kritiek voorzien. De andere kanttekeningen zijn van Kamagurka. Maar dat was u wellicht al duidelijk.

Wat we te vertellen hebben is over verschillende hoofdstukken gespreid. Zoals het hoort. U kan dit boek ook van achteren naar voren lezen, lukraak enkele pagina's uitkiezen. Want we zijn consequent. Een beetje structuur is goed, maar niet te veel.

In een eerste hoofdstuk leest u het verhaal van de FOD Sociale Zekerheid en welke trends ons geïnspireerd hebben om voor de omslag te kiezen.

Het tweede hoofdstuk bevat onze verhalen. U leest er wat we gedaan hebben, hoe we het gedaan hebben en hoe we zijn omgesprongen met domme waarheden. U zult er ook een lange lijst aantreffen met vijfhonderd gedragingen. Geen zin daarin, sla ze over. Klassiek zou je zo'n lijst ergens achteraan in het boek verwachten. Maar omdat ze bij ons zo'n centrale rol speelt, hebben we ze de centrale plaats gegeven die ze verdient. Het is een prachtig werkinstrument. We delen het graag met u.

In het derde en vierde hoofdstuk gaan we in op de voorwaarden die de verandering mogelijk hebben gemaakt. We delen ook onze eigen ervaringen bij het uitvoeren van ons project.

In een vijfde hoofdstuk kijken we wat verder naar de toekomst: van de overheid, van de kantorenmarkt. En de epiloog kun je beschouwen als een spiegel. U mag gerust meekijken.

U zult zelf beslissen of de inhoud van dit boek u en uw organisatie bevalt of niet. Terecht. De taal is soms ook wat direct. Weet dat het enkel onze bedoeling is om u een mogelijk recept mee te geven om met toekomstige uitdagingen om te gaan.

De toekomst is immers aan wie flexibel is. Zij zullen overleven. De anderen niet. Werkgevers moeten voortaan begrijpen dat werk en sociaal leven in elkaar overvloeien. Om straks nog interessant te zijn op de arbeidsmarkt zullen werkgevers moeten openstaan voor wat mensen echt gelukkig maakt. Een hold-up op de tijd van de werknemer hoort daar niet bij.

Eigenlijk hebben we gewoon de 'boîte' opgezet waar we zelf graag willen werken. Het is onze raad aan elke baas: zet gewoon een bedrijfsorganisatie op waar u zich gezellig thuis voelt en elke dag trots op kunt zijn. Ook als u het er niet voor het zeggen zou hebben.

Frank Van Massenhove & Tom Auwers

'VRIJHEID DAT JE KUNT ZIJN
IN PLAATS VAN MOETEN ZIJN.'

RENÉ MAGRITTE

DE NOOD AAN EFFICIËNTIE
ERFGENAMEN
DE NAAM IS NOVO
HET BELANG VAN TALENT
GELUK ZOEKEN IN HET NIET-MATERIËLE
DE ACHILLESHIEL VAN STRUCTUREN
NEW NORMAL
HET NIEUWE WERKEN
OMGAAN MET DOODDOENERS

1

HET
KADER

DE NOOD AAN EFFICIËNTIE

De overheid die efficiënter werkt. Dat betekent dat ze haar burgers meer dienstverlening aanbiedt, van een betere kwaliteit, en daar minder middelen voor nodig heeft. Het betekent ook dat ze tegelijk van *mass customization* overstapt naar maatwerk, met oog voor individuele behoeften.

De overheid zal die efficiëntie niet bereiken met de hakbijl, door gegoochel met statistieken of blinde discussies over een teveel of tekort aan overheid. De overheid kan wel efficiënter worden door slim te gaan werken, door gewoontes en aannames in vraag te stellen, door de gangbare processen slim opnieuw uit te vinden en het werk anders te organiseren. Ze zal niet efficiënter worden door wat bestaat met ICT te dupliceren. Wel door met slimme ICT haar dienstverlening te stroomlijnen en die beter, sneller en goedkoper te organiseren.

De overheid zal die stap naar efficiëntie alleen maar zetten als ze daarvoor het talent heeft. En dat betekent dat wie in en met de verschillende diensten van de overheid werkt ondernemerschap aan de dag legt. De overheid zal die mensen alleen maar aantrekken en duurzaam kunnen interesseren wanneer het sexy is om aan je vrienden te vertellen dat je voor de ‘administratie’ werkt.



In de wetenschappelijke literatuur noemt men dit ook weleens de ‘cocktailpartytest’ (Lievens, Van Hoye & Anseel, 2007). Wat gebeurt er als je op een receptie gevraagd wordt waar je werkt? Verandert het gesprek snel weer van onderwerp? Valt er een onwennige stilte? Of wil iedereen direct alles van je horen en komen er mensen van andere groepjes luistervinken? Mensen willen met trots over hun werk kunnen vertellen.

Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). ‘Organisational identity and employer image: Towards a unifying framework’

De overheid werkt met mensen voor mensen. Het wordt tijd dat we dat terug beseffen. Het zijn de mensen die elke dag opnieuw dossiers openen en verwerken, telefoons en e-mails beantwoorden, websites verzorgen, andere mensen ontvangen, hen te woord staan en hun problemen oplossen. De goede werking van de overheid staat of valt met de inzet van haar medewerkers, met de kwaliteit van hun werk, met de manier waarop ze hun kennis aanwenden, met de creativiteit die ze aan de dag durven te leggen om elke dag opnieuw beter te doen en klantgericht te vernieuwen.

Alle veranderingen die we hebben doorgevoerd zijn geen *nice to have's*, maar passen in het grotere kader: medewerkers gelukkig maken op het werk en een efficiëntere overheid creëren. Gelukkige mensen doen het beter. Door het werken bij de overheid aangenaam te maken en te zorgen voor gelukkige medewerkers zal de overheid ook beter functioneren en beter presteren. Ze zal meer kunnen doen met minder.



Dat klopt. Hoe meer tevreden mensen zijn op het werk, hoe beter ze presteren. Het effect gaat echter ook in de andere richting. Hoe beter mensen presteren op het werk, hoe gelukkiger ze zich voelen. Als die spiraal in gang wordt gezet, is het een erg krachtig, versterkend proces. (Riketta, 2008)

Riketta Michael (2008). 'The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies'

ERFGENAMEN

We vormen samen de top van de FOD Sociale Zekerheid. Ons adres: de Financietoren of Finance Tower aan de Kruidtuinlaan 50 in Brussel. Wilt u ons komen bezoeken, meldt u zich aan de linkse balie. Rechts gaat u op bezoek bij de collega's van Financiën. Maak eerst wel een afspraak. Want zo vaak zijn we niet op kantoor. Dat geldt trouwens voor heel wat van onze collega's.

We vormen samen een 'duo'. We passen bij elkaar, vullen elkaar natuurlijk aan. Met z'n tweeën kunnen we systeemdenken en creatieve losbandigheid verzoenen. We hebben beiden politieke realiteitszin maar kunnen ook compromisloos innoveren. En we weten beiden wanneer we voor het buikgevoel moeten gaan. Naar het schijnt zouden tal van duo's aan de oorsprong liggen van belangrijke innovaties. Ook van heel wat goede humor. Dat treft.

FOD Sociale Zekerheid in Brussel. Het jaar is 2002.

Ooit op gelet? Als je bij een organisatie binnenkomt, dan *ruik* je de baas.

Toen we in 2002 bij de FOD Sociale Zekerheid aankwamen, troffen we een bestofte en verwaarloosde organisatie aan. Of liever: verschillende organisaties. Want de diensten betrokken vier verschillende gebouwen, verspreid over de hoofdstad: In het Rijksadministratief Centrum en de Vesaliustoren, het in modernistische expo-stijl opgetrokken maar op dat moment al volkomen uitgeleefde kantoorlint tussen de Koningsstraat en de Pachecolaan in hartje Brussel. Daar bevond zich het secretariaat-generaal. De Inspectie Sociale Zekerheid van Brussel betrok de Stevenstoren in de Joseph Stevensstraat, aan de Zavel. De Dienst Uitkeringen aan Gehandicapten bevond zich in een kantoorgebouw in Zwarte Lievevrouwstraat, de 'Vierge Noire'. De Dienst Oorlogsslachtoffers was (en is nog steeds) gevestigd in een geklasseerd art-decogebouw – industrieel erfgoed – aan de Luchtscheepvaartsquare, eveneens in de buurt van het Zuidstation, maar wat verderop gelegen, in de richting van de Bergensesteenweg, nabij de Brusselse kleine Ring.

Elk van die administraties had zijn eigen cultuur ontwikkeld, verspreidde zijn eigen geur. Betrok een administratie verschillende verdiepingen in hetzelfde gebouw, zoals de negen volgestouwde verdiepingen in de

Zwarte Lievevrouwstraat, dan verspreidde elke verdieping ook zijn eigen geur en huisde er een eigen cultuur. Misschien was dat omdat de liften er niet goed werkten. Je kon er met je auto door de gang rijden. Het gebouw was ooit een parkeergarage en omgebouwd tot kantoorruimte. Er waren vergaderzaaltjes zonder daglicht. Vergaderzaaltjes omgebouwd tot rookkamer.

Sommige kenmerken waren wel gemeenschappelijk: de slechte informatica, de kaduke communicatie, de zware hiërarchie, de vaak gedemotiveerde en ongelukkige mensen. Gekibbel ook. Dossiers in lange rijen kasten opgeslagen. Kilometers lang. Tonnen papier. Een van onze vestigingen kreeg van de brandweer een dodelijk rapport: bij een brand zou het personeel vier minuten hebben om het gebouw te verlaten. We waren geschokt. We zaten met hopen risico's.

Het grootste probleem was dat er niet achter de problemen werd aangegaan. Ze werden gelaten voor wat ze waren. De administraties vlogen in een vliegtuig zonder hoogtemeter. Het was er net als in de film *Sauve qui peut* van Jean-Luc Godard, met zijn vier bewegingen: *l'imaginaire, la peur, le commerce, la musique*. Verbeelding was er niet. De schrik voor verandering zat er bij de top diep in. De klantgerichte handel waren ze verleerd. En de muziek? Die ontbrak.

Onze vraag aan de mensen die we er ontmoetten, was: 'Wat is volgens u ons grootste probleem?' Het antwoord bleek zeer simpel, confronterend, direct, kinderlijk en eenvoudig. 'Het gaat niet goed, maar het is onze fout niet, want we hebben geen middelen. En we hebben ook geen echte leiding.'

De reden waarom het niet draaide, was dat er gewoon geen strategische doelstellingen waren. Er waren ook geen processen afgesproken. De organisatie, of net het gebrek daaraan, bevond zich bovendien in een verregaande staat van sclerose. We kenden zelfs het juiste aantal personeelsleden niet.

We voelden ons als het studiopubliek tijdens een opname van *De Collega's*, de populaire televisieserie die van september 1978 tot 1981 op de toenmalige BRT liep. Andere acteurs, dezelfde methodes. 2100 medewerkers. *Soyons heureux ensemble!* Elk initiatief om te veranderen werd hiërarchisch de kop ingedrukt. Als we iemand vroegen 'Wat doe je eigenlijk?', dan bleek die vraag zeer moeilijk te beantwoorden. Het duurde tot twee jaar voor een aanvraag als andersvalide verwerkt was. Maar tegen de tijd dat een dossier rond was, was het vaak al overbodig gewor-

den en kon het worden geklasseerd. De dienst liep al te vaak achter de feiten aan.

Ook *De Collega's* hebben we te danken aan een duo. Scenarist Jan Matteredne regisseerde het eerste seizoen. Vincent Rouffaer regisseerde het tweede en derde seizoen. Maar de acteurs griften de serie en de bijbehorende vooroordelen in ons geheugen. Naar het verleden kijken, in herhaling, en daarover oordelen, dat is gemakkelijk. Dvd's, de rode knop en *surround* helpen daarbij. Vooruitzien en nieuwe paden inslaan is moeilijker.

Wij zien ons ook als regisseurs; van doortastende vernieuwing. Maar de vernieuwing zelf is alleen mogelijk dankzij de mensen met wie je werkt.

Onze eerste taak was weer competitief te worden als overheidsdienst. De eerste opdracht was alle processen vanaf de grond opnieuw op te bouwen, alle bedrijfsrisico's weg te werken, diensten samen te voegen, nieuwe domeinen af te bakenen. Het Bestuur Sociale Zekerheid der Werknemers en het Bestuur Informatie en Studiën (sic) – echt sexy namen waren het – werden samen de DG Sociaal Beleid. We hebben coördinatoren benoemd zonder de hulp van een selectiebureau; *hand-picked*. Omdat het goede krachten waren. Het was tijd voor de juiste mensen op de juiste plaats.



Dat is vaak de enige manier om vernieuwing te introduceren – van niets opnieuw beginnen en jezelf de vraag stellen: 'Wat als deze organisatie nog niet zou bestaan, hoe zou die er dan eigenlijk best uitzien?' Begin jaren negentig ontketenden Michael Hammer en James Champy een revolutie met hun manifest 'Re-engineering the corporation'. Herteken je bedrijf *from scratch* met de nood van de klant als doel.

Geluk, zo kun je het ook noemen. Het was het begin van de copernicushervorming van toenmalig minister Luc Van den Bossche. Volgens Copernicus staat de zon centraal en draait de aarde eromheen. Populair werd hij niet met die stelling. De naam – een vondst van *De Standaard-*

journalist Guy Tegenbos – is niet slecht gekozen. De burger komt centraal te staan en daarrond dient de overheid te bewegen. Het centraal plaatsen van de burger is een revolutionair idee, maar vooral de impact van de notie ‘bewegen’ mag niet onderschat worden. Elke hervorming stuit op weerstand, maar deze hervorming zette een permanente beweging in het vooruitzicht: de overheid als lerende organisatie die zich voortdurend aanpast aan de wensen van de burger.¹

De copernicushervorming werd de hemel in geprezen én verguisd. Als vandaag gezegd wordt dat Copernicus mislukt is, is dat dus niet waar. Er is wel door te weinig topambtenaren gebruik van gemaakt. Geen motivatie, en een gebrek aan visie en durf wellicht. Vis rot aan de kop.

De copernicushervorming heeft het mogelijk gemaakt dat wij ons ding konden doen. De verandering organiseren, dat was inderdaad de verantwoordelijkheid van de leidende ambtenaren. Het was niet Copernicus dat gehandicapten sneller aan hun uitkering zou helpen. Copernicus creëerde wel de omstandigheden waarin je als manager van een overheidsdienst de mensen kon aantrekken op basis van hun competenties. Dankzij Copernicus kon je de stafdiensten zo organiseren en van middelen voorzien dat de uitkering sneller zou kunnen gebeuren.

Wij hebben zo veel mogelijk gebruikgemaakt van de kansen die Copernicus bood. Dankzij de hervorming waren er voldoende middelen beschikbaar om de basisprocessen onder controle te krijgen. We hebben effectief het oude ministerie afgeschaft, de taken herschikt en nieuwe stafdiensten gecreëerd, de huidige DG's. En de verschillende stafdiensten konden zelf hun medewerkers kiezen.

Ons eerste managementplan overkoepelde al meteen het gehele netwerk van afzonderlijke DG's. De inhoud ervan was vergelijkbaar met een mission statement. De invulling gebeurde lokaal op een heel laag niveau, met projecten, met indicatoren. Dat kon niet anders, door het gebrek aan processen en de verschillen in cultuur. We misten het verbindende element om grote stappen vooruit te zetten.

Die eerste stappen hebben ons wel enige legitimiteit bezorgd. In de Dienst Uitkeringen aan Gehandicapten zijn we bijvoorbeeld al snel gestart met het invoeren van het digitale dossier. Begin deze eeuw stond de dienst bekend als een van de slechtst werkende diensten binnen de federale overheid, samen met het ministerie van Financiën, de Dienst Vreemdelingenzaken en de Dienst Inschrijvingen van de Voertuigen.

De doorlooptijd van een gehandicapten dossier kon tot 24 maanden in beslag nemen. We slaagden erin om de fabriek te laten draaien.



Soms is een slechte werking ook een voordeel. Als iedereen beseft dat het niet meer slechter kan gaan, dat je niet meer dieper kunt zitten, dan heb je de ideale voedingsbodem om het roer radicaal om te gooien. Incremental changes in kleine stapjes bij redelijk functionerende organisaties kunnen soms op veel meer weerstand stoten. Daar hebben bepaalde groepen nog te veel belang bij een status-quo.

Naast de digitale dossiers kwam er ook een callcenter, bemand door medewerkers losgeweekt uit de dossierbehandeling. Heel wat operatoren werden tijdens de afhandeling van dossiers gestoord door mensen die wilden weten hoe het met hun aanvraag gesteld was. Die vragen waren natuurlijk best te begrijpen.

De invoering van het digitale dossier en de bijbehorende digitalisering van het archief lieten toe verschillende medewerkers tegelijkertijd inzage te geven in dat dossier. Daardoor kon het communiceren over het dossier en het verwerken van het dossier ook netjes gescheiden worden. In 2005 werd een dossier al binnen de vijf maanden verwerkt. Die eerste ervaring met digitale dossiers is ons later nog goed van pas gekomen.

In 2005, na drie jaar werken, werd het eerste managementplan geëvalueerd. De opdracht vanuit Copernicus was rond. De vooropgezette doelen waren bereikt. Waren we er nu?

Als FOD ben je verplicht om elke drie jaar een nieuw managementplan voor te leggen. Met het voltallige directiecomité hebben we ons daarvoor afgezonderd in Oostende. Daar zou het nieuwe plan voor de periode 2006-2009 worden uitgetekend. We riepen de hulp in van een consultant. Maar de vergadering werd een mislukking. De verschillende directieleden bleken niet op één lijn te krijgen. We hebben het tweede plan nooit geschreven.



Was het dat dan?

De druk om efficiënter te gaan werken zou de komende jaren alleen maar toenemen, wisten we. Die hogere efficiëntie zou je volgens ons niet kunnen bereiken door botweg in middelen of personeelsaantallen te gaan snoeien, lineair, op basis van enkele statistieken. Om efficiënter te gaan werken, zo beseften we, zouden we onszelf opnieuw moeten uitvinden. En dat kon alleen als we ook over het talent konden beschikken om dat mogelijk te maken.

Onze ervaring met de Dienst Uitkeringen aan Gehandicapten had ons geleerd dat vernieuwing wel degelijk in de geesten van de medewerkers aanwezig is. Je moet het je medewerkers alleen gunnen om hun ideeën te formuleren. Als je daar bij hen naar peilt, borrelen er spontaan projecten en ideeën op en ontstaat er ook zin om ervoor te gaan.



Dit is de grote uitdaging om een innovatieve organisatie te worden. Mensen hebben meestal een goed idee waar het fout loopt en hoe het beter kan, maar dat potentieel wordt zelden aangesproken. Innovatieve organisaties onderscheiden zich door een klimaat te creëren waar mensen zelf nieuwe ideeën durven uitspreken, zich daarin gesteund weten door de organisatie en betrokken worden bij de uitvoering van hun ideeën (Anderson & West, 1998). Enkel een ideeënbox plaatsen is geen oplossing.

Anderson NR, West MA (1998). *Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventor*

De efficiëntiewinst lag in de mensen met wie we zouden gaan werken, zo wisten we, en in het slimmer organiseren van onze werking. De sleutel tot hogere efficiëntie lag daar verscholen: meer talentvolle medewerkers aantrekken, hun talenten aanwenden en de bestaande processen volledig en slim herdenken en stroomlijnen.

En dan was er die ene klik die de revolutie heeft ingezet: gemeenschappelijke waarden. Dat zou het element worden dat alle medewerkers binnen de FOD verbindt.

We zouden de FOD omvormen tot een klant- en resultaatgerichte organisatie, gedreven door vijf gemeenschappelijke waarden. Mocht die ene klik er niet geweest zijn, dan hadden we wellicht de handdoek geworpen.

DE NAAM IS NOVO

We wilden dat onze FOD erkend werd als een geloofwaardige gesprekspartner binnen de sociale arena en de federale overheid. Als een kenniscentrum dat in zijn opdrachten en in de contacten met gebruikers kwaliteit hoog in het vaandel draagt. We wilden klantgericht, betrouwbaar, sneller en beter werken. We wilden ook alles in het werk stellen om een omgeving te creëren die verrijkend werkt, haar medewerkers groeimogelijkheden biedt en ook aantrekkingskracht uitoefent op nieuwe medewerkers. We wilden het accent leggen op teamwerk en coachend management in plaats van op controlerend management.

Er is beslist om de verschillende diensten van de FOD Sociale Zekerheid naar één adres te verhuizen: de gerenoveerde Finance Tower. De verhuizing vormde voor ons een opportuniteit. Gelijktijdig met de verhuizing van medewerkers, dossiers en meubilair wilden we de FOD nieuw leven inblazen en een ware cultuuromslag doorvoeren.

Er is een groot en diepgaand veranderingsproces nodig geweest. En dat proces hebben we in één project uitgeschreven. Het moest de hele organisatie op alle vlakken vernieuwen. Dat was de ambitie. We wilden het ook een naam geven. Dat is NoVo geworden. *De novo* is de Latijnse term voor ‘ontstaan vanuit het nieuwe’. NoVo betekent nu nog ‘nieuw’ in het Portugees. Portugees omdat de naam niet in het Nederlands of Frans mocht, en ook niet in het Engels. Portugees dan maar, waarom niet? Het is best vernieuwend.

De filosofie achter NoVo kan als volgt worden samengevat: het hergroeperen van de verschillende diensten van de FOD in een volledig gerenoveerde Financietoren, ingericht volgens het principe van een dynamische werkomgeving, met een ‘gebruikersgeoriënteerde’ werkbenadering en een verwezenlijking van ‘resultaatgerichte’ missies, in een omgeving met een verregaande informatisering. Dat klonk toen best nog wel ambtelijk.

Het succes van het hele NoVo-project is gedragen dankzij het behalen van resultaat op zes hoofdlijnen: cultuuromslag en resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, huisvesting en *dynamic office*, digitalisering en

mobiel werken, documentbeheer en communicatie. Elk van die hoofdlijnen kreeg een NoVo-naam mee. Bij de uitwerking en uitvoering van de verschillende NoVo-projecten zijn meer dan honderdvijftig collega's uit alle directies-generaal en stafdiensten betrokken geweest.

Met **NOVORESULT** werd gezocht naar initiatieven om medewerkers te motiveren door hun een aangenaam werkklimaat aan te bieden. Al die initiatieven hadden betrekking op het bevorderen van teamwerk, het nemen van initiatief en het aanmoedigen van zelfontplooiing. De nadruk kwam ook te liggen op responsabilisering van chefs.

NOVOCLIENT moest de FOD Sociale Zekerheid omvormen naar een kwaliteitsvolle dienstverlening, een nog betere toegankelijkheid en een hoger reactievermogen, en dat alles met het oog op een grotere klantentevredenheid.

NOVODO zorgde voor de introductie van een nieuwe vorm van werkomgeving: de dynamische werkomgeving, waarbij bureaus niet langer zijn toegewezen aan personen, er een *clean desk policy* geldt en waar bijzondere aandacht wordt besteed aan welzijn op het werk.

NOVODIG had tot doel gebruiksvriendelijke, betrouwbare en performante tools ter beschikking te stellen van de medewerkers, zodat ze efficiënt met elkaar zouden kunnen samenwerken.

NOVORECORD zocht naar concrete oplossingen om de levenscyclus van papieren en elektronische documenten beter te beheren. De uiteindelijke doelstelling was een eenvoudige en duidelijke uitwisseling van gearchiveerde documenten, met duidelijke richtlijnen en normen.

NOVOCOM was een van de belangrijkste pijlers van NoVo, aangezien met een goede communicatie veranderingen in goede banen kunnen geleid worden. Een open, transparante en regelmatige communicatie draagt bij tot meer duidelijkheid, transparantie en een grotere betrokkenheid van de medewerkers.