



Cultuuromslag

Breekt het Nieuwe Werken door?

"Bij Microsoft geloven we dat de sleutel tot het helpen van bedrijven om wendbaarder en productiever te worden in de wereldeconomie, ligt in de *empowerment* van de medewerkers, door hun de mogelijkheid te geven efficiënter en meer gefocust te werken." Dat schrijft Bill Gates in mei 2005 in een e-mail aan zijn medewerkers. Het Nieuwe Werken is geboren. Maar hoeveel mensen doen eraan mee? Kim Loohuis

"De wereld wordt steeds meer aan elkaar gekoppeld via systemen en netwerken. De muren die medewerkers scheiden van informatie, organisatiedoelen en elkaar, beginnen af te brokkelen. Hoewel het verwijderen van deze barrières de weg plaveit voor spannende nieuwe mogelijkheden, betekent het ook dat medewerkers worden blootgesteld aan een nieuwe wereld vol onzekerheden, een stortvloed aan informatie en nieuwe vaardigheden die moeten worden aangeleerd." In een whitepaper van Microsoft uit 2005 wordt een scenario beschreven waarin werknemers tijd- en plaatsonafhankelijk hun werk kunnen doen. Niet alleen zouden ze thuis kunnen werken, het zou ook mogelijk moeten worden om vanuit huis bij alle benodigde applicaties en data van het bedrijf te kunnen.

Betrokkenheid

Ruim vier jaar na de hiervoor geciteerde whitepaper is Het Nieuwe Werken inmiddels een bekende term geworden en is ook het plaats- en tijdonafhankelijk werken niet meer nieuw. "Het is veel meer dan alleen tijd- en plaatsonafhankelijk werken," zegt Aart Bos, partner bij Boer & Croon NeXstrategy. "Het gaat erom dat een bedrijf op een andere manier gaat kijken hoe klantgericht zowel de kwaliteit van een organisatie als de betrokkenheid van medewerkers verhoogd kan worden. Het Nieuwe Werken heeft drie belangrijke pijlers: betrokken medewerkers, loyale klanten en een productieve organisatie."

Vertrouwen is nodig

Volgens Bos is de term Het Nieuwe Werken geen lang leven meer beschoren. "Het nieuwe is er dan vanaf, maar de

onderstroom gaat onverminderd verder." Uit onderzoek van Boer & Croon blijkt dat ongeveer vijftig procent van de medewerkers 'gewoon hun ding doet', met name bij grote organisaties.

Bos: "Onze visie is dat als een bedrijf de passie van zijn mensen weet aan te boren en die in lijn weet te brengen met de bedrijfsdoelen, de productiviteit omhoog schiet. Betrokken medewerkers krijgen energie van hun werk in plaats van dat het hen energie kost." Dat scenario vraagt een significant andere manier van managen. Het nieuwe werken vergt een omslag van management naar leiderschap.

"Veel managers bouwen nu controles in, terwijl dat ook als een signaal kan worden gezien dat de medewerkers niet vertrouwd worden. Bij alles wat je doet, moet de vraag centraal staan hoe de klant daarmee geholpen is." Bos geeft het voorbeeld van een vergadering. Is het noodzakelijk daarbij aanwezig te zijn, of is het vertrouwen in een collega goed genoeg om hem die vergadering te laten doen? Is het daadwerkelijk noodzakelijk om met zoveel mensen rond de tafel te gaan? "Helpt dat de klant?"

Daarnaast geeft Bos aan dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken ook bijdraagt aan een betere balans tussen werk en privé, in de huidige economie een veelbesproken onderwerp.

Altijd bereikbaar zijn

Bedrijven die besluiten Het Nieuwe Werken te omarmen, zijn er niet met louter een managementverandering. Verschillende scenario's zullen moeten worden ondersteund met behulp van technologie. Joris Geertman, Product Solution Manager Server & Tools bij Microsoft, zegt dat de scenario's zowel afhankelijk zijn van hoe wordt gewerkt als het soort bedrijf.

"Zowel offline als online scenario's moeten worden ondersteund. Ook is er een verschil tussen de werkzaamheden die mensen uitvoeren. Fabrieksmedewerkers en kenniswerkers gaan anders met technologie om. Een onderneming heeft een scala aan technologie nodig die over de organisatiegrenzen heen kan werken op een veilige en betrouwbare manier."

Standaard zou het mogelijk moeten zijn om thuis te werken, waarbij niet alleen e-mail moet worden ontsloten, maar ook de applicaties en de data achter de corporate firewall. Daarnaast moet ervoor worden gezorgd dat medewerkers kunnen samenwerken en documenten kunnen delen over de organisatiegrenzen heen.

"Er blijft natuurlijk het feit dat mensen elkaar graag fysiek willen zien, maar ook daar zijn prima middelen voor zoals Live Meeting. Dat is weliswaar geen vervanging voor fysiek contact, maar wel een prima middel om elkaar te zien." Bij Microsoft wordt veel energie besteed aan het bespreken van het fysieke minimum en het virtuele optimum. "We zijn altijd bereikbaar als we bijvoorbeeld thuis werken. Daarmee creëer je vertrouwen. Zit iemand thuis te werken, maar is hij niet bereikbaar, dan ontstaat achterdocht," aldus Geertman.

De grootste bottleneck voor het invoeren van Het Nieuwe Werken heeft niet met technologie, maar met cultuur

en vertrouwen te maken. Organisaties die gewend zijn om met hun medewerkers te bespreken wat hun bijdrage dat jaar gaat worden, wat zij aan resultaat gaan opleveren en op een structurele wijze de commitments bespreken, zullen Het Nieuwe Werken sneller en makkelijker kunnen implementeren dan een bedrijf dat niet gewend is om op output te sturen.

Bos: "Binnen Boer & Croon hebben we geen SLA's. We kennen elkaar goed, vertrouwen elkaar en als er iets is, dan is dat gewoon bespreekbaar. Een SLA is eigenlijk alleen een juridisch document.

die zich bezighoudt met de ontwikkeling van beveiliging van een open netwerk. "Zij houden zich onder meer bezig met de manier van beveiliging, niet alleen op netwerkniveau, maar ook op OS-, applicatie- en dataniveau."

DRM en RMS

Vroeger was het voldoende om beveiliging op netwerkniveau te doen met bijvoorbeeld een firewall, maar als een document dan naar buiten wordt gestuurd, reist de beveiliging niet mee. Door gebruik te maken van digital rights management (DRM) reist de beveiliging

Het Nieuwe Werken heeft drie belangrijke pijlers: betrokken medewerkers, loyale klanten en een productieve organisatie

Natuurlijk heeft ook vertrouwen zijn grenzen, maar het is goed om ons af te vragen of we nu niet een beetje doorgeschooten zijn."

Gebruikersgroep Jericho

Organisaties moeten van een vesting naar een winkelcentrum, vindt Geertman. De vesting symboliseert daarbij een organisatie die angstvallig alles binnen houdt en afschermt, terwijl iedereen een winkelcentrum kan in- en uitlopen. "Maar er is wel degelijk gelaagde beveiliging - van algemene bewaking door middel van beveiligingsdiensten en beveiligingscamera's, via detectiepoortjes, tot beveiliging op winkel- of zelfs objectniveau zoals bij een juwelier of elektronicazaak. In het IT-infrastructuurlandschap kan je dat vergelijken met beveiliging op netwerk-, host-, applicatie- en dataniveau. Alle lagen zijn van belang en je kan er eigenlijk geen één overslaan."

Geertman wijst op de gebruikersgroep Jericho, een wereldwijde organisatie

wél met een vertrouwelijk document mee. Alleen de beoogde ontvanger kan het dan openen. "Er is een heleboel technologie nodig om dat soort scenario's mogelijk te maken," zegt Geertman. Hij wijst bijvoorbeeld ook op de beveiliging van mobiele apparaten. "Mocht een pda of laptop gestolen of verloren worden, dan mag niemand anders bij de data kunnen. Encryptie op de harddisk is dan een mogelijkheid, zoals bijvoorbeeld BitLocker in Windows 7. Daarmee zijn ook usb-sticks te beveiligen. Ook kunnen mobiele apparaten remote worden gewist als dat nodig mocht zijn."

Informatiebeveiliging op documentniveau behelst ook RMS, ofwel Rights Management Service. Als gebruiker is aan te geven wat mensen wel en niet met het document mogen doen. "Dat helpt tegen het lekken van gevoelige informatie naar buiten, doordat je bijvoorbeeld kunt aangeven dat een document niet doorgestuurd kan worden," legt Geertman uit.

Microsoft heeft met Direct Access,

een op IPv6 gebaseerde manier om zonder veilig vpn toch een connectie te maken met het bedrijfsnetwerk via internet, een managementtool die het voor beheerders mogelijk maakt om mobiele apparatuur op afstand te beheren. "Het voordeel van Direct Access in combinatie met Windows 7 is dat de medewerker niet alleen te allen tijde bij de bedrijfsapplicaties en -gegevens kan, maar dat de systeembeheerder ook altijd in staat is via internet de machine te beheren om bijvoorbeeld updates en policy's te pushen."

Identity Management

Een ander belangrijk veiligheidsaspect van Het Nieuwe Werken is Identity Management. Het gaat om zowel provisioning als deprovisioning binnen een organisatie. "Wanneer iemand bij een bedrijf in dienst komt, is het prettig als diegene zo snel mogelijk toegang krijgt tot de juiste applicaties en infor-

Het drieluik proces, cultuur en technologie moet in zijn geheel aangepakt worden

matie. Op basis van de identiteit van die persoon worden verschillende systemen gesynchroniseerd. Maar als er iemand juist uit dienst treedt, is het ook heel belangrijk dat hij direct geen toegang meer heeft tot de systemen," zegt Geertman. Microsoft komt in maart volgend jaar met de applicatie Forefront Identity Manager om deze zaken eenvoudig te kunnen beheren. Vooral bij het Nieuwe Werken is Identity Management onontbeerlijk, vindt Geertman. "Als iemand een bepaald systeem bij een partner wil raadplegen, wordt hij nu vaak nog opgevoerd in de Active Directory van die partner. Wanneer diegene dan uit dienst treedt, wordt dat meestal

niet direct doorgegeven, waardoor hij nog een tijd toegang heeft tot systemen waar hij eigenlijk niet meer bij zou moeten kunnen. Met identity federation wordt op basis van gegevens in de eigen organisatie een claim gestuurd naar de partner, zodat daar op basis van de rol toegang kan worden gegeven tot de benodigde systemen." Daarvoor gebruikt Microsoft Active Directory Federation Service (ADFS) in combinatie met Geneva, waarmee applicaties geschikt kunnen worden gemaakt voor claims-based authenticatie.

Verandering

Het Nieuwe Werken verandert de rol van de systeembeheerder. Infrastructuren worden complexer; het werk wordt minder operationeel. Systeembeheerders moeten zich meer gaan toelagen op het uitrollen van policy's en het vertalen van security- en informatiebeleid naar die policy's. Dat heeft niet alleen te maken met Het Nieuwe Werken, maar ook met andere technologieën zoals bijvoorbeeld virtualisatie. Het beheer van systemen speelt zich op een hoger niveau af dan vroeger.

Geertman: "Sommige mensen zullen dat als een bedreiging zien, maar ik denk dat deze ontwikkelingen het werk juist leuker maken." Hij waarschuwt bedrijven ervoor om zaken te technologisch aan te pakken. "Een organisatie moet helemaal klaar worden gemaakt. Er moet output-gericht gewerkt gaan worden. Het is goed om je te realiseren dat de technologie er is om pilots te doen, maar dat is niet het enige. Het drieluik proces, cultuur en technologie moet in zijn geheel aangepakt worden." Veel voornamelijk grote kennisbedrijven hebben Het Nieuwe Werken inmiddels omarmd. En hoewel de overheid graag de files wil terugdringen en mensen flexibel wil laten werken, is ze zelf extreem voorzichtig met de implementatie van Het Nieuwe Werken. Opvallend, vindt Geertman. "Dit is namelijk ook een grote besparingsmogelijkheid. Het nieuwe kantoor van Microsoft heeft dertig procent minder kantoorruimte,

Recepten voor Het Nieuwe Werken

Veel bedrijven hebben moeite met de praktische invulling van Het Nieuwe Werken. Ronald Hameeteman, Ben Kuiken en Gonny Vink schreven een 'receptenboek' met tips voor ondernemers en managers. Hameeteman: "Veel werkgevers behandelen hun medewerkers nog net zo als vijftig jaar geleden. Ze willen dat zij van negen tot vijf op kantoor werken en al het werk wordt voorgekauwd door managers. Ze zien hun personeel als stampot. Managers moeten leren koken met liefde voor de ingrediënten."

Klein receptenboek voor het nieuwe werken, Uitgeverij Haystack, €19,95

terwijl we wel zijn gegroeid de afgelopen jaren. Daarnaast verminderen we met Het Nieuwe Werken de CO2-uitstoot van het bedrijf. We willen dat in 2012 met nog dertig procent terugdringen door middel van minder woonwerkverkeer."

Ook Bos is duidelijk overtuigd van het succes van Het Nieuwe Werken. "Bedrijven gaan het massaal adopteren. Ik zie het niet als een project met een begin en een eind, maar als een veranderingstraject waar alle afdelingen van een bedrijf bij betrokken zijn. De mogelijkheden zijn oneindig." «

Nuttige links

Gebruikersgroep Jericho
www.opengroup.org/jericho

Het Nieuwe Werken Blog
<http://hetnieuwewerkenblog.nl>

Microsoft en Het Nieuwe Werken
www.microsoft.com/netherlands/het_nieuwe_werken/default.aspx