

IS UW ORGANISATIE ER RIJP VOOR?

Herkansing voor thuiswerken

Het kan al heel lang, maar wordt nog weinig gedaan: thuiswerken. Te weinig, stellen voorvechters als Getronics, HP en Rabobank, die dankzij een goed opgezet flexwerkbeleid nu veel tijd en geld besparen. Onderschat het belang van het praatje bij de koffiemachine niet, waarschuwen critici echter. Over een ding zijn voor- en tegenstanders het eens: 'Het gaat erom dat er gewerkt wordt, niet waar en wanneer.'

Foto: Arthur Lubbers



WWW.INTERMEDIAIR.NL
#18 / 3 NOVEMBER 2009

VISIE 13

'Binnen Getronics is er nu meer openheid. De mensen netwerken actiever en ook leeft de organisatie veel meer'



Niet meer elke werkdag anderhalf uur in de file hoeven te staan, is op zich al reden genoeg. Thuiswerken scheelt het bedrijf bovendien in kosten, is milieuvriendelijker en zorgt voor meer tevreden medewerkers omdat zij hun werk/privé-balans beter in evenwicht kunnen houden. Dat zou weer leiden tot minder verzuim, een lager personeelsverloop, etcetera. Daarbij komt dat thuiswerkers volgens velen efficiënter werken en dus productiever zijn, simpelweg omdat zij minder worden gestoord door de telefoon of afgeleid door collega's. Kortom, louter voordelen, de ideale win-winsituatie. En de nieuwste ict-technologie maakt het allemaal mogelijk: even inloggen in het internetcafé, *Hyphen* met een klant vanuit de studeerkamer of via teleconferencing live een vergadering bijwonen. Hoe komt het dan toch dat nog maar zo weinig bedrijven in Nederland echt werk hebben gemaakt van 'Het Nieuwe Werken'?

Binding
'Dat komt door de terughoudendheid van werkgevers', beweert Marianne Sturman, directeur/oprichter van MoneyPenny, een bureau dat flexibel personeel levert. 'Van oudsher is werk aan kantoor verbonden, dat stamt nog uit de tijd dat iedereen naar de fabriek ging om te werken. Die 9 tot 5-kantoormentaliteit moet worden doorbroken. De manager stuurt nog te veel op fysieke aanwezigheid. Het geeft hem een gevoel van controle als hij zijn mensen achter hun bureau ziet zitten.' Er heerst nog altijd een soort wantrouwen - 'hoe weet ik nou of ze thuis inderdaad werken en niet lopen te klussen?' Het nieuwe werken vraagt volgens Sturman duidelijk om een andere

managementstijl. 'Het gaat erom dat er gewerkt wordt, niet waar en wanneer.' Dit betekent dat je als werkgever moet uitgaan van wederzijds vertrouwen, van zelfstandige, mondige medewerkers die zelf wel kunnen beslissen waar en wanneer zij hun werk moeten doen. Dat vereist goed performance management, weet ook Sturman: 'Het gaat om resultaatgericht werken. En dus moet de manager heel goed weten wat de output van iemand moet zijn, en dat ook daadwerkelijk meten en controleren. En om goed te sturen, moet regelmatig overleg worden ingepland. Vaste ontmoetingsmomenten zijn ook nodig voor de binding met het bedrijf en om het welzijn van de medewerkers te monitoren. Want biedt de vrijheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken medewerkers aan de ene kant de mogelijkheid om zelf hun ideale werk/privé-balans te vinden, het kan voor medewerkers die moeite hebben hun tijd goed in

Werkgevers moeten volgens haar zelf overtuigd raken van het nut en de noodzaak van het nieuwe werken. 'Dat kan alleen door geleidelijke invoering ervan. Grote bedrijven hebben hierbij een voorbeeldfunctie. Als werkgevers zien hoe zij tijd en productiviteit kunnen besparen, zullen zij vanzelf overstag gaan.' Thuiswerken is dus geen recht dat de werknemer kan eisen of een verplichting die werkgevers kunnen opleggen. Dat het huidige arbeidsrecht geen wettelijk recht hierop kent, vindt de Amsterdamse bedrijfsjurist Victor de Pous terecht. 'Een bedrijf mag inefficiënt werken. In de individuele ondernemingsstrategie moet je als wetgever niet willen treden.' In zijn rapport *In and out-of-office working* pleit de Pous wel voor een 'Gedragscode Het Nieuwe Werken'. Hierin zouden organisaties hun waarden en normen moeten vastleggen: hoe gaan wij om met ons personeel, onze klanten, leveranciers, de samenleving? Bedrijven zouden

'Het Nieuwe Werken is te veel op de werknemers gericht en te weinig op het belang van de klant'

te delen deze balans ook flink verstoren. Sturman: 'Een manager die ziet dat een medewerker regelmatig om 23.00 uur nog mailt, moet ingrijpen en vragen of het allemaal wel goed gaat.'

Gedragscode
GroenLinks kwam eerder dit jaar met het voorstel voor een wettelijk recht voor werknemers op een thuiswerkdag. Sturman ziet hier niets in. 'Ik ben niet voor quota. Ik voel meer voor stimuleringsmaatregelen, zoals fiscale voordelen voor bedrijven die thuiswerken stimuleren.'

vervolgens in die gedragscode moeten vastleggen wat wel en wat niet mag met betrekking tot tijd- en plaatsafhankelijk werken en het gebruik van technologische middelen.

Openheid
Het nieuwe werken vraagt om een 'andere mindset van medewerkers en managers', weet Joanne Uijen-Zwueste, vice president human resources van Getronics. De ict-dienstverlener heeft de transitie naar het 'andere werken' net achter de rug en hrm is hier nauw bij

Tevreden voorvechters

Twee voorvechters van het nieuwe werken over hoe zij thuiswerken in hun organisatie hebben doorgevoerd.

RABOBANK Bijeen of bloktijden

Naast het bekende spiegelpaleis van Rabobank Nederland bij Utrecht Centraal verrijst op dit moment een 25 verdiepingen tellend nieuw complex. Dit wordt vanaf 2011 dé ontmoetingsplaats voor de zesduizend Rabobank-medewerkers, die nu nog verspreid over zes traditionele kantoren in Utrecht en omgeving werken. Eigen bureaus zullen er niet meer zijn, de medewerker logt bij binnenkomst in op een van de flexplekken en ontmoet collega's op bloktijden in beschikbare ruimtes, legt persvoorlichter René Loman uit. Iedereen komt en gaat naar de Rabo-campus wanneer zijn of haar werk dat toelaat of vereist. 'Een kredietbeoordelaar kan prima 's ochtends in badjas eerst zijn dossiers doornemen.'

HP NEDERLAND Iedereen een notebook cadeau

Begin 2008 zijn de twee kantoren van technologiebedrijf Hewlett-Packard in Nederland samengevoegd op één locatie in Amstelveen. Kostenbesparing: 8 miljoen euro. Maar dat betekent wel dat medewerkers uit Utrecht dagelijks de A2 en A9 zouden trotseren. 'Dat was voor ons aanleiding om het thuiswerken, dat tot die tijd incidenteel gebeurde, te formaliseren. Mensen komen nu naar kantoor als het relevant is en voeren andere werkzaamheden thuis uit', vertelt Hans Daniels, ceo van HP Nederland. 'Ons beleid is 'iedereen is flexibel', want sommige mensen pakken die vrijheid al en anderen moet je die vrijheid expliciet geven.' Om het thuiswerken te faciliteren, geeft HP Nederland medewerkers een adsl- en telefoovergoeding en heeft iedereen een notebook cadeau gekregen. Deze investering levert het bedrijf naar eigen zeggen fikse besparingen op. De kosten per werkplek dalen; bleef vroeger de helft van de bureaus en vergaderruimten ongebruikt, door het flexwerken is de bezettingsgraad nu veel hoger. Door het verminderde woon-werkverkeer nam de CO₂-uitstoot in een jaar tijd met 27 procent af. Voordeel van het nieuwe werken voor de werknemers is dat zij gemiddeld 30 procent korter onderweg zijn, wat neerkomt op gemiddeld een uur minder reistijd per dag.

Uijen: 'Ook wij stuiten aanvankelijk op weerstand; onbekend maakt onbemind. Mensen wennen nu eenmaal aan bepaalde patronen en managers zijn gewend hun mensen van negen tot vijf te zien. Als iemand dan op een 's middags naar de kapper gaat en besluit die opdracht zaterdag af te maken, dan is dat wel even wennen. Sommige mensen hebben moeite met loslaten.' Om iedereen anders te leren werken, zijn vanuit hrm onder meer trainingen gegeven. 'Hierin heeft men samen binnende afgesproken kaders invulling gegeven aan het anders werken.' P'so'sers hebben volgens Uijen-Zwueste dit proces intensief begeleid. 'Dit houdt heel praktisch in dat zij aanwezig waren bij de eerste werkoverleggen en teleconferencing-vergaderingen hebben bijgewoond om te helpen en bij te sturen.' Uijen-Zwueste kijkt terug op een geslaagde cultuuromslag. 'Bijna alle panden zijn nu ingericht op het anders werken. Niemand heeft meer een eigen, vaste werkplek, elke medewerker kan overal inloggen. Wij merken dat er veel meer openheid is, mensen netwerken actiever en de organisatie leeft veel meer.'

Fileleed

Getronics is, samen met enkele andere grote bedrijven zoals Rabobank, HP en BT, een van de pioniers op het gebied van telewerken in Nederland. Het fenomeen heeft nog steeds niet de grote vlucht genomen als tien jaar geleden werd gedacht. En dat terwijl de huidige ict-technologie zoveel mogelijkheden biedt. Neem bijvoorbeeld virtualisatie, een techniek waarbij alle programma's en bestanden vanaf een centrale bedrijfsserver worden geprojecteerd op het scherm van de laptop, BlackBerry of ander mobiel apparaat van de medewerker. Citrix Systems levert onder meer deze virtualisatetechniek. Dat directeur Rob van der Hoeven van Citrix tevens voorzitter is van EwerkForum, dat het telewerken in Nederland promoot (zie www.telewerkforum.nl), is daarom misschien niet zo verwonderlijk. Zijn bedrijf heeft een commercieel belang bij het nieuwe werken. Maar Van der Hoeven gelooft ook oprecht dat we op deze manier een 'beter Nederland' kunnen krijgen. 'Als EwerkForum streven wij ernaar de kwaliteit van leven te optimaliseren.' Het flexibeler men

werkt, hoe minder fileleed, hoe minder CO₂-uitstoot en hoe groener het wordt, zo redeneert hij. 'Als 10 procent van de beroepsbevolking eerst thuis de e-mail zou doornemen, zouden de meeste files al worden voorkomen.' En dus lobbyt Van der Hoeven met zijn EwerkForum in Den Haag om thuiswerken hoger op de politieke agenda te krijgen. 'Veel ministeries zijn al onderweg naar het nieuwe werken, en het Innovatieplatform van Balkenende doet goede dingen. Er wordt door politici over nagedacht en visie ontwikkeld, maar zoals zo vaak in ons polderland gebeurt er nog niet genoeg. Het is tijd voor actie, er moet meer aan de weg getimmerd worden.'

Papadagverblijf

Wessel Berkman, expert in bedrijfsprocessen en partner bij The Brown Paper Company, is echter helemaal niet zo overtuigd van de voordelen van het nieuwe werken. 'Het is vaak van bovenaf opgelegd en bedacht met kostenbesparing als motivatie. Deze bedrijven onderschatten het belang van informele contacten op de werkvloer. Mensen die dicht bij elkaar werken overleggen meer, er vindt kennisoverdracht plaats, en problemen met klanten worden tussendoor besproken en opgelost.' Tijdens het praatje bij de koffiemachine wordt bovendien de nieuwe collega die afgelopen dinsdag is begonnen, gevraagd naar zijn eerste ervaring. Belangrijk, want werken is ook een 'sociale bezigheid' volgens Berkman. 'Thuiswerkers kunnen

'Bedrijven die helemaal gaan voor Het Nieuwe Werken lijken wel papadagverblijven, waar de werkende man wordt gepamperd'



WWW.INTERMEDIAIR.NL
#18 / 3 NOVEMBER 2009

VISIE 15



'Thuiswerkers kunnen verworpen tot freelancers die de binding met het bedrijf verliezen. Dat leidt juist tot een veel hoger verloop'



Om iedereen bij Getronics anders te leren werken, zijn er vanuit hrm trainingen gegeven

verworpen tot freelancers die de binding met het bedrijf verliezen. Dat leidt juist tot een veel hoger verloop. Kijk maar naar de callcenters, waar het verloop gemiddeld meer dan 30 procent is. Bedrijven die helemaal gaan voor het nieuwe werken, zijn volgens Berkman te veel bezig met de zorg voor de werknemer en te weinig met het belang van de klant. 'Alles moet zo leuk mogelijk zijn voor de werknemer, alles wordt maar gefaciliteerd. Het lijken soms wel papa-gefaciliteerd, waar de werkende mannen worden gepamperd. Als je als bedrijf alles voor je medewerkers regelt, dan worden die vrijheden en privileges al snel verworven rechten. Gevolg, aldus Berkman: 'Vraagt een werkgever op zijn beurt om flexibiliteit van een medewerker, dan krijgt hij nee te horen. Zo heb ik bij een bank meegemaakt dat het onmogelijk bleek om binnen vier weken een afspraak

te maken met enkele mensen. Toen ik hen vroeg wanneer het laatste personeelsfeestje was, kreeg ik te horen: 'Twee weken geleden, en iedereen was er'. Er wordt volgens Berkman binnen deze bedrijven niet goed nagedacht over de klant: vragen blijven te lang liggen, telefoontjes worden niet beantwoord en de klant moet in de automatische reply lezen dat de medewerker op donderdag tussen 15.00 en 17.00 uur en vrijdag van 13.00 tot 17.00 uur weer beschikbaar is. 'De klant moet tegenwoordig laweren tussen de werktijden van de flexwerker.' Toch kan het wel werken, denkt Berkman. 'Maar pas als je uitgaat van wat het beste is voor de klant, en van daaruit regelt hoe de achterkant (de bedrijfsprocessen, red.) moet worden ingevuld. Dan maakt het mij inderdaad niet uit of iemand achter zijn bureau zit of thuis. Van mijn part gaat hij dan op het strand zitten werken.'

COLUMN Monday Morning

Vorige week ben ik naar een ultimare toerustellend optreden geweest van de Amerikaanse rockband Fleetwood Mac. De geriatrische rockers die vorige eeuw na de release van hun lp *Rumours* in de stratosfeer van het supersterrendom belandden, speelden een bloemlezing van oude hits in het Rotterdamse Ahoy. Het was een vreemd gezicht. De ooit zo excentrieke oprichter van de band, Mick Fleetwood, zat nu als een éminence grise achter zijn drumstel. Zangeres Stevie Nicks, ooit hogepriesteres van de rockmuziek en stijlicoon voor hele generaties, had niet langer de sensuele uitstraling en krachtige stem die zo kenmerkend voor haar waren.

Natuurlijk besef ik dat alle bandleden de zestig jaar gepasseerd zijn. Ik wist van tevoren hoe duur de kaartjes waren. Dat was echter niet de reden dat de avond teleurstellend was. Wat dan wel? Het optreden van Fleetwood Mac was mat, ongeïnspireerd en passieloos. Er werd routinematig een lijstje met klassiekers afgewerkt. Het openingsnummer was *Monday Morning*, en zo klinkt het hele concert.

De meeste mensen zijn geen rocksterren en moeten gewoon werken voor de kost, straks zelfs tot aan hun 67ste. Hoe voorkomen we dat bij hen het gebrek aan inspiratie en passie toelaat zoals bij Fleetwood Mac? Daar ligt voor ons als p'eo een schone taak. Goede begeleiding, coaching en loopbaanontwikkeling zijn noodzakelijk. Maar lost dat het probleem op? Welke organisatie zit te wachten op oude medewerkers aan de top van hun salarisschaal die slechts mat en routinematig werk afleveren? Welke organisatie, buiten de overheid, kan zich dat simpelweg veroorloven?

Natuurlijk mogen we niet zich omdraaien over één kant scheren. Dat is niet mijn bedoeling. Maar laten we ook eerlijk wazzen, en het probleem bespreekbaar maken. Ik bedoel, waarom kiezen voor Fleetwood Mac terwijl je voor minder geld een leukere avond hebt met Nick & Simon?

Eric Hartman is organisatieadviseur en ad media manager

