

HNW: De HR aspecten

Samenvatting:

Op drie afdelingen wordt een groot beroep gedaan bij de invoering van Het Nieuwe Werken: HR, Facility (de interne dienst) en ICT. In dit artikel gaan we alleen in op de consequenties voor HR. De rol van ICT en Facility bespreken we in ander afzonderlijk artikel.

Gaan medewerkers nu ook echt thuiswerken of is de dagelijkse rit naar kantoor zo ingesleten dat een ontwenningsskuur nodig is. Vinden mensen het eigenlijk wel fijn geen eigen plekje meer te hebben. Thuis eet je toch ook altijd op dezelfde plek aan de keukentafel en kijk je vanuit dezelfde stoel TV. Hoewel, daar zoek je voor een andere activiteit een andere plek. Elke keer het bureau opruimen waaraan je hebt gewerkt, omdat er dadelijk iemand anders aan wil werken is echt wennen. Geen stapels papier meer achter kunnen laten en überhaupt bijna geen papier meer gebruiken.

Van een heel andere orde zijn de consequenties voor het werving en selectiebeleid, voor de wijze waarop beoordelingen plaatsvinden, de arbeidsvoorwaarden die aanpassing behoeven, het ziekteverzuim en de manier waarop leidinggevenden hun nieuwe rol op dienen te pakken.

De gevolgen voor medewerkers

In HNW heeft niemand meer een vaste werkplek. Soms werk je in een grote ruimte met tientallen collega's, soms in een vergaderruimte, soms in een lounge plek en incidenteel even op een (meestal glazen) concentratiewerkplek die je tijdelijk voor jezelf hebt. Vanaf elke werkplek kun je inloggen, je hebt een mobiele telefoon en soms staat er nog een printer. Bovendien werk je waar mogelijk thuis. In die context werk je in HNW.

Ervaringen leren dat de toegenomen vrijheden geapprecieerd worden. Maar net als in elke andere omgeving gelden ook hier spelregels. Voetballers, wielrenners, kerkgangers, feestvierders en joggers, allemaal en altijd gaan vrijheden gepaard met gebondenheid. In elke organisatie zijn die spelregels weer anders, ook bij HNW. Toch noemen we een rijtje vaak terugkerende afspraken die HNW uiteindelijk veraangamen:

- Ruim elke dag overal je rommel op die je maakt (clean desk policy)
- Zorg dat een klant je goed kan bereiken of dat je altijd binnen vier uur terugbelt
- Spreek anderen aan op gedrag dat jou belemmert je werk goed te doen. Dat kan variëren van zachter praten, minder storen, zaken van klanten sneller afwerken, minder onnodig en korter overleggen en meer zelf beslissen, te laat op vergaderingen komen, je niet aan afspraken houden e.d.
- HNW is meer dan bij conventionele werkvormen gebaseerd op samenwerken. Dat vergt voor velen een andere instelling. Het elkaar aanspreken op 'ik eerst gedrag' is een van de nieuwe uitdagingen

- Vertrouwen van leidinggevenden in medewerkers, maar ook van medewerkers in leidinggevenden en ook van medewerkers onder elkaar vormt de basis van HNW. Als dat er niet is, stort het bouwwerk in elkaar. Dat betekent dat managers veel eerder in moeten grijpen als ze zien dat vertrouwen ontbreekt of weg is.
- Het fenomeen overuren verdwijnt. Niet iedereen zal dit overigens een voordeel noemen.
- Doelstellingen afspreken en mensen daarop afrekenen is een logisch daaruit voortvloeiend ander fundament van HNW. Als dat niet systematisch gebeurt kan iedereen de ander wijsmaken dat men wel 60 uur per week werkt. Dat betekent ook dat mensen die hun targets niet halen of hun afspraken niet nakomen, niet lang in die functie te handhaven zijn. We staan bij dit punt onder de kop beoordelen, apart stil.
- Klanttevredenheidsonderzoek en medewerkerstevredenheidsonderzoek helpen om HNW te evalueren. Er echt ook iets mee doen is dan wel noodzaak.
- Het Nieuwe Werken biedt veel. Het wordt als veel plezieriger ervaren, het geeft veel vrijheden en de werk-privé balans is beter in evenwicht. Doe er ook wat voor terug.

Als je werk je hobby is, hoef je nooit meer te werken

Werving en selectie

HNW is van grote invloed op de magneetwerking die er van uw organisatie uitgaat. Ervaringen leren dat HNW organisaties makkelijker aan personeel komen. Het aantal open sollicitaties neemt fors toe. Uiteraard is het van belang in advertenties en op uw recruitmentsite aan te geven, dat u met het nieuwe concept werkt. Het louter vermelden van HNW is niet voldoende, omdat veel Nederlanders nauwelijks weten wat HNW inhoudt. Enige uitleg is dan ook noodzaak.

Draag ook op andere plaatsen, zoals in reclame uitingen, persberichten en zelfs op producten uit dat uw organisatie werkt met HNW.

Organiseer excursies en stel uw deuren open, zodat veel mensen met uw concept kennis kunnen maken. Mond op mond reclame is de beste reclame. Zorg tenslotte dat uw medewerkers over documentatiemateriaal beschikken rond HNW dat ze aan vrienden en kennissen kunnen uitdelen.

Enkele belangrijke feiten uit een recent onderzoek van PriceWaterhouseCoopers (Managing to tomorrow's people):

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 50% van alle gemeenteambtenaren gaat de komende 10 jaar met pensioen • 88% van de Y generatie zoekt een bedrijf waarvan men de waarden onderschrijft • 95% van hen is lid van een sociaal (internet) netwerk • 87% denkt tussen de 1 en 5 werkgevers te zullen hebben in hun leven • 75% denkt op een vaste werkplek te blijven werken !!! • Nog geen 1% verwacht overwegend thuis te werken !!! |
|---|

Beoordelen en leidinggeven

Deze onderwerpen zijn op de lange duur wel het meest fundamenteel voor het succes van HNW. Vrijheid en vertrouwen vormen langs een zijde de basis van HNW, er staat onlosmakelijk tegenover dat medewerkers hun verantwoordelijkheid moeten nemen en zorgen dat men afspraken nakomt en targets haalt.

Dat betekent dat de performance management cyclus de basis vormt van de wijze waarop leidinggevenden inhoud geven aan hun taak in het nieuwe concept. Je kunt wel zeggen dat je de hele dag thuis hebt zitten zwoegen en veel uren hebt gemaakt, de resultaten zullen er ook naar moeten zijn.

De cyclus bestaat uit drie gesprekken: het planningsgesprek aan het begin van een periode, het voortgangsgesprek halverwege de rit en het beoordelingsgesprek op het einde van de rit. Veel organisaties koppelen daar een prestatiebeloningscomponent aan vast. In het planningsgesprek maken medewerker en leidinggevende SMART afspraken over enerzijds de te behalen resultaten en anderzijds over hele concrete activiteiten die de medewerker onderneemt om de voor zijn functie relevante competenties verder te ontwikkelen.

Het voortgangsgesprek is bedoeld om te kijken of de destijds gemaakte afspraken nog steeds realistisch waren en of de medewerker op schema ligt. Zo nodig neemt de leidinggevende maatregelen om bij te sturen.

In het beoordelingsgesprek oordeelt de leidinggevende over de mate waarin de afspraken zijn gerealiseerd, zowel de werkafspraken als de afspraken over het werken aan competenties.

Vooraf in HNW is het niet meer mogelijk om prestaties die constant te laag zijn voort te laten bestaan. Onderpresteren is binnen een mum van tijd bij iedereen bekend en leidt tot een snelle verwatering van waarden en normen, waardoor het met de organisatie als geheel ook slechter gaat. Dit 'sturen op resultaten' vraagt een nogal andere wijze van leiding geven. Enerzijds laten ze veel meer los en zitten veel minder dicht op de huid van hun medewerkers anderzijds maken ze heldere en vooral meetbare afspraken en gaan na of die ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn.

Aardig om mee te vergelijken zijn de één miljoen ZZP'ers die Nederland rijk is. Ze hebben allemaal een optimale vrijheid, maar als ze hun geplande omzetten niet halen hebben ze minder inkomsten. Onder de ZZP'ers vallen er dan ook veel door de mand. Nieuwe werkers zijn voor een deel te vergelijken met ZZP'ers. Ook zij hebben grote vrijheidsgraden, maar daarmee ook grote verplichtingen. Er zijn verschillende organisaties die met HNW werken en op dat terrein forse teleurstellingen hebben meegemaakt. Er zijn zelfs organisaties waar HNW op dit punt stevig onder druk is komen te staan en men zich zelfs afvraagt of men er in deze vorm mee door moet gaan.

Belangrijkste wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden

Bij het invoeren van HNW is het van belang de bestaande arbeidsvoorwaarden die in een CAO, een aanvullende regeling, in arbeidsovereenkomsten of in personeelsregelingen zijn vastgelegd eens goed tegen het licht te houden. Het is onmogelijk om aan te geven in welke richting ze zouden moeten wijzigen, omdat dit afhangt van de soort organisatie en situatie waarin de nieuwe werkers werkzaam zijn. Wat wel geldt is dat men het vaak met minder regels afkan. Bovendien dienen de regels meestal meer flexibiliteit te bieden en minder te zijn dichtgetimmerd. Cafeteria-achtige systemen komen in HNW relatief meer voor dan in conventionele organisaties.

Onderstaande opsomming van onderwerpen is bedoeld om punt voor punt tegen het licht te houden en te bezien waar het nuttig en nodig is om wat te veranderen.

- Aard van de overeenkomst (vast, tijdelijk, fulltime, parttime, oproep- of hulpkracht)
- Duur van de overeenkomst (bepaalde of onbepaalde tijd)
- Wel of niet thuiswerken in de proeftijd of een langere periode
- Resultaatgerichte functiebeschrijvingen
- Wat leg je vast over de (gemiddelde) arbeidsduur per dag of week
- Idem op de dagen waarop men werkt bij een parttime overeenkomst
- Werktijden, variabele werktijden, pauzes
- Standplaats
- Salarisschaal en periodieken
- Gevolgen voor het salaris als men targets niet haalt
- Eventueel andere verbanden tussen salaris en prestatie
- Een heldere definiëring van het begrip vakantie
- Overschrijven van verlofdagen naar andere jaren (verplichte opname + verjaring)
- Onkostenvergoedingen ten behoeve van (b.v. de inrichting van de thuiswerkplek en dergelijke en terugbetalings- en inleververplichtingen bij vertrek)
- Reiskostenvergoeding (zakelijke kilometers en woon-werkverkeer)
- Lease auto met verwijzing naar de voorwaarden
- Telefoonkostenvergoeding + eventueel eigen bijdrage
- Omgaan met buitengewoon verlof
- Studieverlof en tegemoetkoming in en terugbetaling van studiekosten
- Ziekmelding en doorbetaling bij arbeidsongeschiktheid
- Een eventuele wachtdagenregeling
- Ongevallenverzekering (uitbreiding door thuiswerk?)
- Overwerkvergoeding
- Verhuisvergoeding (extra vergoeding voor de thuiswerkplek?)
- Vergoeding voor de opvang van kinderen
- Nevenwerkzaamheden
- Geheimhoudingsplicht

In elke willekeurige CAO treft u tientallen zaken aan die u op nog meer ideeën brengen.

Loek van den Broek richtte in 2008 HR & management op. Zijn bureau is gespecialiseerd in uiteenlopende thema's rond HNW. Dat varieert van visie ontwikkeling, het maken van stappenplannen, de organisatie van HNW Events en informatiebijeenkomsten, HNW trainingen, evaluatieonderzoek begeleiding van de invoering. Door de vele interviews met medewerkers en leidinggevenden in HNW organisaties heeft hij zich een unieke kennis toegeëigend. Zijn nieuwste boek 'sturen op resultaat en ontwikkeling' (Van Gorcum, Assen, 2010) sluit naadloos aan op dit thema.