

# Het Nieuwe Werken

Oude wijn in nieuwe zakken. Natuurlijk werken we al langer op afstand van onze werkplek. Natuurlijk bellen en mailen we al langer. Natuurlijk werken al wat meer thuis om dat er geen doorkomen meer aan is. Maar werkten we in de middeleeuwen niet bijna allemaal thuis of hooguit bij de burens. En gingen we vroeger niet alleen maar op jacht of vissen als het eten op was. Is Het Nieuwe Werken dan echt iets nieuws? Is het echt anders?

Kenmerkend voor het nieuwe werken zijn drie dingen: De vrijheid om te bepalen *waar* je werkt, *wanneer* je werkt en *hoe* je werkt.

De industrialisatie van de vorige eeuw bracht ons bijeen in grote fabrieken en kantoren. En dat is kennelijk heel moeilijk af te leren. Zou het nu zo zijn dat laptop of I-pad, internet en de Phones ons juist weer de fabrieken en kantoren uitjagen?

In dit artikel bespreken we wat er allemaal bij komt kijken om over te stappen op Het Nieuwe Werken en wie er allemaal bij betrokken zijn. We sommen de belangrijkste voor- en nadelen op en geven enige voorbeelden waar men er mee werkt.

## De visie achter Het Nieuwe Werken

Elke tien jaar zijn er momenteel wel uitvindingen die ons leven stevig op zijn kop zetten. Tien jaar? Misschien is die tijdspanne al veel korter. De computertechnologie en vooral de laptop, Ipad en iPhone maken communiceren met anderen volstrekt anders. Radio, TV, de telefoon, Internet, Twitter, YouTube en - op een andere wijze - zorgen vliegtuigen en auto's er voor dat we al bijna met 40% van de wereldbevolking snel kunnen communiceren. Elke dag naar dezelfde werkplek is voor veel functies niet meer nodig.

Nederland telt bijna  $\frac{3}{4}$  miljoen ZZP'ers. Bijna allemaal werken ze op de plek die hen het beste uitkomt en ook op het tijdstip dat hen het beste uitkomt. Ze bepalen bovendien zelf hoe ze hun werk aanpakken, met welke hulpmiddelen ze werken en met wie ze samenwerken. Ze ontvangen een inkomen als de resultaten van hun werk aan de eisen van hun klanten voldoen.

Dat kan bij veel meer mensen dan ZZP'ers. Bijna alle kenniswerkers kunnen bepalen waar ze werken en wanneer, mits hun leidinggevende hen die vrijheid toestaat. Dat willen de meeste leidinggevers ook wel, mits de afdelingsresultaten voldoen aan gemaakte afspraken, net als bij ZZP'ers.

Maar ook bij niet-kenniswerkers kan er veel meer. Dat zit 'm vaak niet in het waar en wanneer maar meer in de wijze waarop zij hun resultaten behalen. In het HOE. Als leidinggevers hen los kunnen en willen laten, afspraken maken over een langere periode en hun niet van stap tot stap volgen, zit ook daar meer ruimte. Bovendien biedt zelfroosteren (dat wil zeggen binnen bepaalde grenzen zelf bepalen op welke momenten je wel en niet werkt) enorme mogelijkheden om meer vrijheden in het werk te creëren.

## Vrijheid in gebondenheid

De vrijheid die samenhangt met het nieuwe werken wordt bejubeld. Toch is er een keerzijde die in veel organisaties niet als een logisch uitvloeisel van Het Nieuwe Werken wordt ervaren. Als je mensen de maximale ruimte biedt om hun werk te doen op de plaats waar het hen uitkomt en op het moment dat het hen goed uitkomt en ook nog de wijze waarop ze hun resultaten bereiken door hen laat bepalen, moeten de te behalen resultaten klip en klaar omschreven zijn. Als we rond ons heen kijken valt daar wel wat aan te verbeteren.

Heeft Het Nieuwe Werken überhaupt wel bestaansrecht als we de te behalen zaken niet kunnen vastleggen in te realiseren resultaten. In een tijd dat iedereen vond dat resultaten SMART moesten worden vastgelegd waren er zeer veel (ten onrechte opgevoerde) protesten dat SMART formuleren een prima middel was, maar helaas nu net voor mijn functie niet kon. Het Nieuwe Werken staat of valt met het SMART formuleren van taken. Als dat niet mogelijk is moet je jezelf afvragen of onafhankelijk van plaats en tijd werken wel mogelijk is. Komt bij dat als je niet aan kunt geven wat je eigenlijk dient te realiseren, je bij jezelf maar eens te rade moet gaan of jouw functie dan wel een bestaansrecht heeft.

Veronderstel eens dat een medewerker tegen u zegt dat hij voortaan 36 in plaats van 24 uur wil werken. De WAA (Wet Aanpassing Arbeidsduur) verplicht u met goede argumenten te komen om zijn verzoek af te wijzen. Dan zullen dus de resultaten van de medewerker met 50% moeten stijgen. Het wordt wat moeilijk als u niet weet met 50% waarvan?

Prima die vrijheid dus, maar er dient wel iets tegenover te staan.

### **Het Nieuwe Werken doe je niet even**

Het Nieuwe Werken is niet even zorgen dat mensen een adequate thuiswerkplek hebben zodat ze een dagje in de week thuis kunnen werken. Onder Het Nieuwe Werken verstaan we veel meer. Bestaande kantoorpanden gaan op de schop. Ook het interieur ondergaat een grote metamorfose. Men heeft geen eigen werkplek meer. De laptop wordt de nieuwe werkplek. Een waar de laptop (aan) staat wordt gewerkt. Maar ook de werkorganisatie gaat op zijn kop. Telefoontjes spaar je op. Mailtjes ook en rapporten schrijven doe je op een stilteplek of thuis als het daar tenminste rustig is. En toch mogen in- en externe klanten er niet onder lijden, sterker nog ze moeten beter bediend worden. Om die reden is een multidisciplinaire aanpak nodig. Daarbij gaat het om de volgende disciplines.

- Het management als motor, richtinggever, stimulator en vooral voorbeeldgever
- De interieurontwerper voor het inrichten van concentratie plekken, lounge plekken, collectieve flexibele werkplekken, vergaderruimtes, coffee corners, een kantine die de hele dag open is en die de zorg heeft voor multifunctioneel aan ieders wensen aanpasbaar meubilair
- De automatiseringsafdeling voor de inrichting van de infrastructuur (laptop, iPad, mobiele telefoon, software, verbindingen met de thuiswerkplek en beveiliging van bestandsgebruik)
- De facilitaire afdeling (de interne dienst) voor onderwerpen als catering, schoonmaak, beveiliging gebouw, receptie, kopiëren, digitaliseren van het archief, post, parkeren en de inrichting van de thuiswerkplek.
- HR voor het trainen van vooral leidinggevenden (loslaten, vertrouwen, omgaan met vrijheden) en medewerkers, het begeleiden van het veranderingstraject en het aanpassen respectievelijk flexibiliseren van de arbeidsvoorwaarden
- De afdeling communicatie voor het constant voorlichten van medewerkers over het concept
- De afdeling financiën voor het uitrekenen en bewaken van de kosten en opbrengsten
- En - als er een nieuw gebouw aan te pas komt - de architect

Daarnaast is het van belang een projectcoördinator aan te stellen die als kartrekker fungeert en alle benodigde kennis over het concept verzamelt en uitdraagt.

### **De aanleiding**

Technologische ontwikkelingen maken dat mensen die niet direct door machines, een dure infrastructuur, patiënt-, klant- of studentgebondenheid gedwongen zijn hun werk op een vaste werkplek te verrichten vandaag de dag hun werk vaak ook op heel andere plekken kunnen doen. Thuis, de

achtertuin, het strand of zelfs een (ver) vakantieadres zijn mogelijkheden. Waarom zou je niet in de avonduren of in het weekend werken en donderdagmorgen lekker gaan genieten van je vrije tijd. De techniek maakt het mogelijk. Er zijn notebooks, mobiele breedband verbindingen met het bedrijf, er is GSM, iPhone, iPad, een webcam en er zijn videoconferencing systemen. Spraak- en beeldbellen gebruiken we al door elkaar heen.

Daarnaast schreeuwen tweeverdieners om meer vrijheden en zorgen files en het milieu dat we aan andere oplossingen moeten denken.

Afspraken over output maken komt centraal te staan. Dat vraagt een andere cultuur, waarbij een woord een woord is, waarop je moet kunnen rekenen. Dat is voor veel organisaties en vooral de daarin werkzame managers een aardverschuiving in hun rol. Ze wisten al langer hoe dat moest, maar deden het niet.

### **De belangrijkste voordelen van Het Nieuwe Werken**

- Meer plezier in het werk dat meer vrijheden biedt. Daardoor ontstaat een hogere motivatie en een lager verzuim. Ook het interne verzuim – het wel aanwezig maar niet productief zijn – neemt af. Meerdere onderzoeken wijzen uit dat de gemiddelde werknemer nu tweederde van zijn werktijd er is, maar niet bezig is met het doen van dingen waarvoor hij is aangenomen (E3 Unlimited, 2009).
- Omdat mensen alleen als het nodig is op het kantoor werken en niemand meer een vaste werkplek heeft zijn er minder werkplekken nodig. Ervaring leert dat er minstens 25% minder vierkante meters en werkplekken nodig zijn. Pas alleen op. Mensen zijn sociale wezens en menig parkeerterrein bij organisaties die het nieuwe werken hebben omarmd blijken vaak te klein gepland. Ook de bouwkosten, verlichting, verwarming, bewaking, onderhoud, e.d. gaan terug in kosten. De huisvestingskosten nemen al snel met eenderde deel af. Het gemiddeld aantal m<sup>2</sup> per persoon daalt in vele organisaties van 12 à 16 m<sup>2</sup> naar 9 m<sup>2</sup>.
- De productiviteit neemt toe. Ervaringen van organisaties die met het concept werken liggen – afhankelijk van de soort functie – tussen de 5% en 40% (Het gevaar is overigens levensgroot, dat mensen meer uren gaan werken en hun laptop dag en nacht aan hebben).
- Degene die er in het verleden de kantjes af liepen vallen nu echt door de mand. Ze halen immers hun meetbare output niet, ondanks hun grote verbale begaafdheid dat gemis te verpakken. Dat betekent dat ze sneller hun functie moeten verlaten.
- De reiskosten en reistijden dalen. Men reist alleen maar naar de werkplek als dat is afgesproken of echt nodig is en dat is vaak nog maar 60% tot 70% van wat men gewend was. Files en daarmee ook reistijd nemen af. Minder bredere autowegen en minder infrastructuur betekent minder collectieve uitgaven. De uitstoot van CO<sub>2</sub> neemt af.
- Omdat medewerkers graag bij organisaties werken die Het Nieuwe Werken toepassen zijn ze aantrekkelijker als werkgever. Daardoor hebben die werkgevers minder moeite met het aantrekken van personeel. En dat kan de komende vijf jaar wel eens heel belangrijk worden.
- Hiërarchische structuren krijgen een andere inhoud. Dat vinden vooral de jongste generaties die vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid hoog in het vaandel hebben een voordeel.

### **Enkele nadelen**

- Met het verdwijnen van hiërarchische structuren verdwijnen ook de zekerheden voor degenen die gewend waren er mee te werken. Dat geldt voor zowel leidinggevenden als medewerkers. Werken buiten het gezichtsveld van de leidinggevende is voor velen van hen een grote omschakeling. Het vraagt om vertrouwen, men mist controlemogelijkheden en dat laatste was

men gewend door de fysieke aanwezigheid van de medewerker. Men weet immers niet meer precies waar iedereen mee bezig is en dat is echt wennen.

- De kosten van de infrastructuur (mobiele telefoon, laptop met online verbinding, de inrichting van de thuiswerkplek) zijn fors. Soms zijn die investeringen in het verleden al (gedeeltelijk) gedaan en dat verlicht de pijn.
- Schattingen leren dat 35 tot 40% van alle werknemers voor het volledige concept in aanmerking komt, omdat hun functie het toelaat. Dat is nog altijd ruim een derde deel van de 7½ miljoen mensen die in loondienst werken. Vooral kenniswerkers komen in aanmerking. Verplegers, chauffeurs, productiemedewerkers, baliemedewerkers, winkelpersoneel, vaardigheidstrainers, huisartsen e.d. kunnen - zeker op korte termijn - niet meedoen. Dat het voor de een wel is weggelegd en voor de ander niet kan jaloezie met zich meebrengen. Maar ook daar is het oppassen, omdat verkopen steeds meer via het internet gaat en het volgen van vaardigheidstrainingen evenzeer. Daarnaast gaat het niet alleen om het 'waar en wanneer', maar net zo goed over 'hoe' er gewerkt wordt. Dat biedt mede ook door de eerder aangehaalde zelfroostermogelijkheden enorme perspectieven ook voor het tweederde deel waarvoor het in eerste instantie niet lijkt weggelegd.
- In organisaties is vaak een volledig ander beoordelingssysteem noodzakelijk, dat gebaseerd is op het denken in output- en outcome termen in plaats van de nog steeds gebruikelijke input-termen. Niet de aanwezigheid, maar de geleverde prestatie, daar gaat het nu om. De cultuuromslag in vooral de non-profit sfeer is enorm. Door gebrek aan training gaat het vaak mis, waardoor een vrijblijvende cultuur ontstaat, waarin de productiviteit juist daalt (n.b.: outcome betekent wat het einddoel is waarvoor je het eigenlijk allemaal doet).

### **Puntsgewijze een aantal voor- en nadelen op een rij**

De voordelen:

- Minder (maar duurder verstelbaar) meubilair
- Minder m<sup>2</sup> vloeroppervlak nodig per persoon
- Minder onderhoud, verlichting en verwarming
- Minder interne verhuizingen
- Minder parkeerterrein
- Minder reiskosten en reistijd
- Minder kast-, opslag- en archiefruimte
- Minder verzuim en verloop
- Minder files en CO<sub>2</sub>
- Minder productieve medewerkers (vallen door de mand)
- Meer werkplezier
- Meer vrijheid maar ook meer verantwoordelijkheid
- Meer afrekenen op output en daarmee een hogere productiviteit
- Flexibeler arbeidsvoorwaarden (keuzepakketten)
- Eenvoudiger om aan nieuwe medewerkers te komen

De nadelen:

- Kosten voor het inrichten van thuiswerkplekken
- Meer vaste en variabele telefoonkosten
- Meer laptops en iPads
- Niet iedereen wil of kan mee

- Extra digitale beveiligingskosten
- Duurdere inrichting van werkplekken (flexkoffers met laptop, telefoon en privébox)
- Meer afspraken over onderling overleg
- Veel zorg voor de juiste informatie op de juiste plaats en tijd

### **Waar in Nederland**

Voorbeelden van organisaties die al wat langer met het concept werken zijn Interpolis, Marsh, Waterschap Rivierenland, UVIT, Vitea, Microsoft, Sogeti, Rabo, SNS en e-office

In een ander artikel (organisaties met HNW) op deze site worden veel organisaties genoemd die recent gestart zijn met het HNW concept of enkele onderdelen daarvan reeds hebben gerealiseerd.

**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 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. Hij is organisator van maandelijks terugkerende Events over HNW.