

lezing

Werken

mobile werkplek



kinderen halen



Nieuwe

klant b

home

Stijl

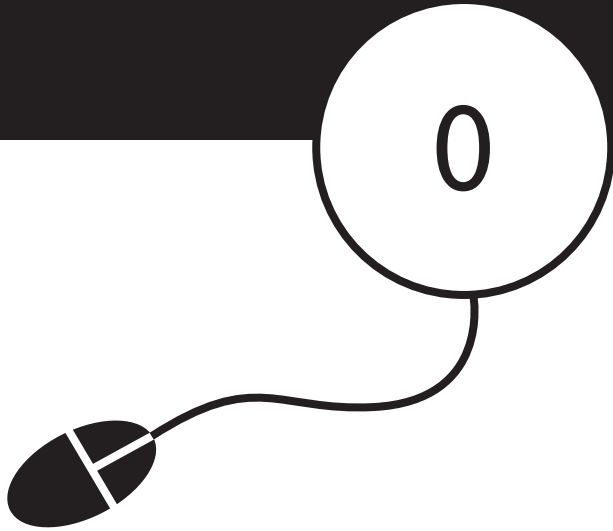
klant a



- Gebaseerd op vele interviews met experts uit zowel het bedrijfsleven als de overheid van Nederland en België
- Vol met voorbeelden en praktische tips

Bas van de Haterd





Inleiding

Inleiding

Ooit, lang geleden, waren mensen jagers en verzamelaars. Op enig moment kwam het inzicht dat je door zaadjes in de grond te planten en deze goed te verzorgen je ook kon leven als boer. Uiteindelijk bracht dit, volgens Stephen R. Covey, een productiviteitsstijging van ongeveer een factor 50 met zich mee. De mensen die deze overstap maakten, werden dus vijftig keer efficiënter (dat is dus 5.000%). Daardoor ontstonden ook andere beroepen. Kleinschalige en ambachtelijke productie in eerste instantie. Dit was mogelijk omdat er voldoende voedsel was door de productiviteitsstijging, maar ook omdat er behoefte was aan nieuwe en betere materialen. Om het land te bewerken waren er immers materialen nodig en die waren lastiger te maken dan de strikken, speren en manden voor de jagers en verzamelaars. Uiteindelijk ging 90% van de mensen over naar de landbouw of de kleinschalige productie. Op dit moment is wereldwijd het beroep jager en verzamelaar nog steeds niet geheel uitgestorven, kijk maar naar Afrika of Zuid-Amerika. Het is wel nog maar een marginaal deel van de wereldwijde beroepsbevolking.

Met de komst van de stoommachine aan het eind van de 18e eeuw begon er een nieuw tijdperk, dat we nu de industriële revolutie noemen. De tijd van kleinschalige en ambachtelijke arbeid maakte plaats voor industriële productie. Ook kwam er door de stoommachine de stoomtrein en werden afstanden 'kleiner'. Dit is essentieel gebleken voor de uitwisseling van kennis en de innovatie die dat tot gevolg had. Uiteindelijk bracht ook de industriële revolutie ons wederom een productiviteitsstijging van ongeveer een factor 50. Net als bij de overgang van jagen naar agricultuur. De grote stijging van productiviteit, waar de industriële revolutie om bekendstaat, kwam echter pas vele tientallen jaren na de uitvinding van de stoommachine. De reden hiervoor was het feit dat je niet alleen een stoommachine in je organisatie moest zetten, maar ook het hele proces moest aanpassen aan de mogelijkheden die de stoommachine bood. Pas toen de kleinschalige arbeid ook daadwerkelijk plaatsmaakte voor fabriekswerk, er lopende banden

werden uitgevonden en werknemers deeltaken gingen uitvoeren, werd er optimaal gebruikgemaakt van de nieuwe technologie. Later hebben we het proces van industriële revolutie verder geperfectioneerd door onder andere in ploegendiensten 24 uur per dag productie te draaien, bepaalde taken te robotiseren en productie wereldwijd te verspreiden. Het is echter belangrijk om ons te realiseren dat de technologische vooruitgang van de stoommachine pas echte stijging in productiviteit gaf toen de organisaties werden ingericht op de mogelijkheden die de techniek bood.

Het industriële model kenmerkt zich door gelijktijdige aanwezigheid van mensen op dezelfde locatie, het opdelen van de totaalproductie in subtaken, het afbakenen van deze taken en bovenal controle. Door de komst van de stoommachine was het voor het eerst ook productiever om van huis naar een andere locatie te gaan, soms ver weg, om daar te werken. Voor die tijd was wonen en werken bijna altijd gecombineerd. In het industriële model wordt werk gezien als een proces en elk onderdeel in een proces kan gedefinieerd en dus gecontroleerd worden. Het industriële model is voornamelijk gebaseerd op de zaken die men al kende toen het begin 19e eeuw werd ingevoerd: het leger, de Romeinse kerk en een beetje de VOC. De drie kernwaarden van dit model zijn daarom te omschrijven als: aansturing, controle en angst.

Hoewel dit algemeen geaccepteerd is in de maatschappij, wat logisch is na 200 jaar op deze manier te werken, is al vaak gebleken dat het tegen de natuur van de mens in gaat. Zo merkte Volvo aan het eind van de 20e eeuw dat werknemers die als klein team samen een auto maakten, productiever waren dan wanneer iedereen enkel één deeltaak deed. Ondanks dat theoretisch gezien mensen die een kleine repeterende deeltaak doen daar veel efficiënter in zijn, was de totale productie lager. Werknemers wilden trots kunnen zijn op hun werk en derhalve was met een team een hele auto maken, een eindproduct creëren, iets waardoor men harder ging werken.

Ondanks de beperkingen en het feit dat het mogelijk tegen de natuur van de mens in ging, moet gesteld worden dat het industriële model erg succesvol was. Tussen 1880 en 2000 is de wereld als geheel veertien keer welvarender geworden. Mogelijk dat dit zelfs veel meer had kunnen zijn, als de hele wereld gelijk had geprofiteerd van de industriële revolutie en niet enkel de westerse landen. Immers, als die landen vijftig keer productiever zijn geworden, is de stijging in welvaart met een factor 14 relatief beperkt.

Omdat het industriële model zo succesvol was, is het ook toegepast op andere taken binnen de organisaties en zelfs op organisaties die niets te maken hadden met industriële productie, zoals dienstverleners. Ook dit was logisch op het moment dat dit werd ingevoerd. Er was immers een natuurlijk wantrouwen tussen werkgevers en werknemers ontstaan in het industriële tijdperk. Controle was derhalve essentieel. Maar nog belangrijker was dat de informatie waarmee gewerkt moest worden op papier stond en dat papier moest centraal toegankelijk zijn voor iedereen die daar toegang toe had. De komst van computers digitaliseerde dit papier dan wel, maar de gegevensopslag was centraal geregeld en dus moest een werknemer op kantoor zijn om bij deze gegevens te kunnen. Omdat informatie steeds belangrijker werd, ontstond er een noodzaak om deze informatie met elkaar te bespreken en de betekenis van de informatie te analyseren. Vergaderen werd belangrijker en ook daarvoor was het vaak handiger dat iedereen tegelijk op kantoor aanwezig was. Hoewel inbellen in een vergadering al vele jaren mogelijk is, neemt non-verbale communicatie een dermate groot deel van de totale communicatie in dat dit vaak als niet-wenselijk gezien wordt.

Met de komst van het internet, eind 20e eeuw, veranderde er een aantal zaken. Zo was de gegevensopslag nog wel centraal, maar via beveiligde verbindingen ook vanaf andere plekken toegankelijk. Hierdoor werd thuiswerken mogelijk en, bij de bedrijven die dit faciliteren, bleken mensen

die thuiswerkten vaak productiever te zijn dan wanneer ze op kantoor werkten. Inmiddels blijkt, uit onderzoek van Groen Links in 2009, bijna de helft van alle mensen die op kantoor werken in Nederland thuis te mogen werken en dat ook weleens te doen, waarbij een derde zelfs een vaste thuiswerkdag heeft. Ook is parttime werken inmiddels een trend die in Nederland zijn weerga niet kent. In 2008 werkte bijna de helft van Nederland parttime, blijkt uit cijfers van het CBS. Nederland loopt hiermee overigens voorop in Europa, waar dit gemiddeld nog geen 20% is. Door deze trends zijn nog maar zelden alle werknemers tegelijk op kantoor, wat bewijst dat dit lang niet altijd nodig is.

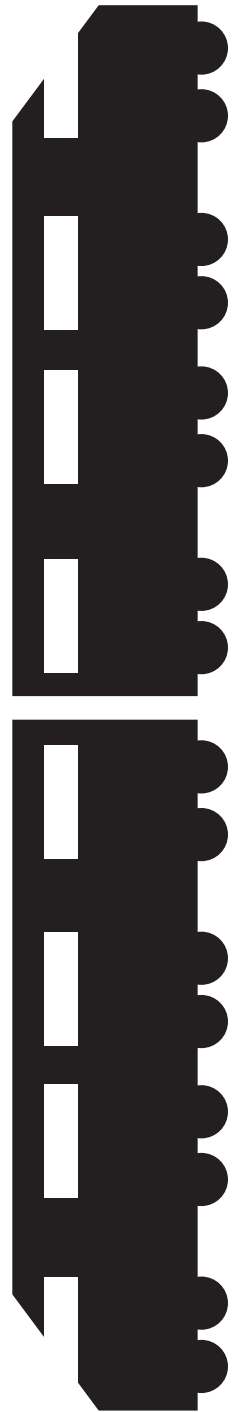
Veel van het werk is wederom aan het veranderen. Van dienstverlenende beroepen vindt er nu een verschuiving plaats naar informatie- en creativiteit-gedreven beroepen. De tijd van de beroemde uitspraak van Henry Ford 'waarom zou ik voor het hoofd van mijn werknemer betalen als ik alleen zijn arm wil' ligt ver achter ons. Door deze verschuiving is de gewerkte tijd niet meer de belangrijkste productiefactor, omdat creativiteit niet te dwingen is. Dat wil niet zeggen dat er geen mensen achterblijven in de 'oude' beroepen. De overgang van een agrarische maatschappij naar een industriële maatschappij heeft niet alle boeren doen stoppen en de transitie naar een dienstverlenende maatschappij heeft ook niet geleid tot het einde van alle productiebedrijven en -medewerkers. Wel komen er steeds meer mensen te werken in beroepen waar informatieverwerking en creativiteit de belangrijkste aspecten van hun werk zijn. Organisaties zullen daarop fundamenteel moeten worden aangepast. Bij de overgang van jagen naar de agrarische maatschappij liet de mens zijn nomadische bestaan achter zich om zich definitief ergens te vestigen. Er ontstonden dorpen. Bij de overgang naar de industriële maatschappij werden grote centrale fabrieken gebouwd en werd de tijd die nodig was om naar die centrale werkplek te komen ruimschoots gecompenseerd door de betere productie die met centraal werken kon worden bewerkstelligd. De overgang naar de op informatie gedreven economie zal een

vergelijkbare fundamentele verschuiving kennen in de manier waarop we werk organiseren.

Zoals de stoommachine de industriële revolutie ontketende, ontketent het internet op dit moment de informatierevolutie. Net als bij de industriële revolutie zal ook deze revolutie een verandering in het werkproces en -gedrag tot gevolg hebben. En net als bij de industriële revolutie zal het jaren duren voordat we de juiste werkvorm gevonden hebben en zullen we daar vervolgens nog jaren aan blijven sleutelen. De overgang naar een op informatie gebaseerde economie zal meer een evolutie dan een revolutie zijn. Ook zal, net als bij de industriële revolutie, er geen model bestaan dat toepasbaar is op elke organisatie. Het industriële model is een model in grote lijnen, dat in elke organisatie anders wordt toegepast. Datzelfde geldt voor werken nieuwe stijl, het kenniseconomiemodel. Toch zal het rendement van deze enorme transitie meer dan de moeite waard zijn. Net als bij de overgang van het jagen en verzamelen naar de agricultuur en bij de overgang van de agricultuur naar het industriële tijdperk, zullen er gigantische stijgingen in productiviteit zijn. Volgens Stephen R. Covey is er geen reden om niet aan te nemen dat we wederom een factor 50 effectiever kunnen worden.

mob

W
iele werkplek



Hoofdstuk

1



Het wie, wat en
waarom van
werken nieuwe stijl

1.1 Wat is werken nieuwe stijl?

Werken nieuwe stijl is het anders organiseren van werk zodat het beter aansluit bij de informatie- en creativiteitsgedreven beroepen die in de 21e eeuw de belangrijkste factor in onze economie zullen worden. De factor tijd wordt deels ondergeschikt aan de factoren informatie en inspiratie, wat niet wil zeggen dat de factor tijd in het werk niet van belang is. Harder werken blijkt bij veel kennis- en creativiteitsgedreven beroepen weinig extra productiviteit mee te brengen, terwijl slimmer werken een veel groter effect kan hebben op de stijging van productiviteit.

Bij werken nieuwe stijl gaat het vooral om slimmer werken. De angst dat door automatisering de mens minder belangrijk zou worden in het arbeidsproces blijkt ongegrond, het omgekeerde is juist het geval. De factor mens in het werk zal steeds belangrijker worden, omdat alle taken waar eigen inbreng niet belangrijk is langzaam worden geautomatiseerd. Veel repeterende handelingen kunnen anders worden georganiseerd zodat hier geen, of veel minder, mensen meer aan te pas hoeven te komen. Wel creëert dit veelal ander werk, zoals het controleren van deze invoer. De controletaak is veel waardevoller dan de invoertaak, wat bijvoorbeeld in administratieve processen zichtbaar is. Een administratief medewerker is meestal een functie op MBO-niveau, terwijl de controller of auditor een HBO- of universitaire opleiding moet hebben. Administratie is een productie- of dienstverlenend beroep, afhankelijk van hoe je ernaar kijkt. Controle is een informatiegedreven beroep. Informatie over de gegevens, maar ook bijvoorbeeld de wetgeving waar aan voldaan moet worden. Veel administratieve handelingen werden meerdere keren uitgevoerd, maar door technologie kan dit nu in één keer door de klant zelf in de backoffice van de organisatie worden gedaan.

Een voorbeeld hiervan is het bedrijf Seats2Meet, een vergaderlocatie, waar werken nieuwe stijl wordt toegepast. Het invoeren van veel administratieve handelingen gebeurt inmiddels door de klanten zelf, online.

Hier hoeft enkel nog controle op te worden uitgevoerd. Deze controle moet echter zowel technisch van aard zijn (kunnen er wel 25 mensen in die zaal?), als ook op basis van logica (maakt de klant hier misschien geen fout?). De kwaliteit van de controleurs moet dus hoger zijn dan die van een boeker op een boekingsafdeling bij een gewoon congrescentrum, maar je kunt met minder mensen toe. Het rendement (winst per euro omzet) van Seats2Meet ligt volgens Ronald van den Hoff op twee tot drie keer het marktgemiddelde.

Ook bij Rabobank zien ze het soort werk veranderen, waardoor men met het personeelsbestand daar op in moet spelen. Het aantal transacties in de fysieke wereld, bij bankkantoren, is gedaald van 300.000.000 naar 3.000.000 de afgelopen tien jaar. Veel uitvoerende taken zijn dus komen te vervallen, maar daar zijn andere werkzaamheden voor in de plaats gekomen. Hoewel het aantal lokale bankkantoren van Rabobank de afgelopen vijf jaar (2004-2008) met bijna 15% is gedaald, is het aantal medewerkers met 20% (10.000 mensen) gestegen, gemeten naar voltijdbanen. Ondanks deze stijging in personeel, met bijbehorende kosten, is de nettowinst van de bank de afgelopen vijf jaar ook zonder uitzondering toegenomen.

Werken nieuwe stijl is noodzakelijk. Het is namelijk inspelen op nieuwe ontwikkelingen en nieuwe mogelijkheden die de technologie ons biedt. Nieuwe technologie biedt werkgevers nieuwe mogelijkheden en demografische ontwikkelingen dwingen werkgevers zaken anders aan te pakken. Werken nieuwe stijl gaat om het anders organiseren van management, communicatie en werkplekken, ondersteund door technologie.

Werken nieuwe stijl heeft praktisch gezien drie pijlers waar het op leunt:

- Technologie & communicatie;
- Werkplek;
- Mentaliteit & cultuur.

Wanneer een organisatie aan de slag gaat met de nieuwe stijl van werken zullen alle drie deze pijlers in acht genomen moeten worden. Omdat elke organisatie anders is, en niet elke functie op dezelfde manier kan worden uitgevoerd, is er geen blauwdruk die toepasbaar is op elke organisatie. Toch moet over elk van deze drie pijlers nagedacht worden en moeten de voor de organisatie juiste besluiten worden genomen wat wel en niet te veranderen is.

1.2 Waarom werken nieuwe stijl?

Er zijn een aantal redenen waarom bedrijven zouden moeten investeren in werken nieuwe stijl. Eén ervan is dat vanwege de demografische ontwikkelingen de productiviteit moet stijgen om dezelfde productie te kunnen blijven draaien. Tussen 2010 en 2015 gaan er in Nederland bijna 5% meer mensen met pensioen dan er starters op de arbeidsmarkt bijkomen, waarbij al rekening gehouden is met vervroegd gepensioneerden. Tussen 2015 en 2020 is dit zelfs 7% volgens het CBS. Deze percentages zijn in heel West-Europa ongeveer gelijk. In totaal zal de arbeidsmarkt dus in tien jaar tijd met 12% krimpen, wat betekent dat er meer dan 900.000 Nederlanders minder zijn om het werk te doen dat we nu doen. De productiviteit moet dus flink stijgen om hetzelfde werk te kunnen blijven doen. Maar met het oog op de globalisering en markten die geen last hebben van vergrijzing, zoals India en China, is dit niet voldoende. De arbeidsproductiviteit zal daarom moeten stijgen met percentages die we de laatste eeuw niet gezien hebben en slimmer werken lijkt daarvoor de oplossing.

Uit het Slimmer Werken-onderzoek van het EIM blijkt namelijk dat MKB-bedrijven (5 tot 250 medewerkers) die in 2007 en 2008 geïnvesteerd hebben in slimmer werken hun productiviteit met 14% hebben zien toenemen, tegen 5% voor de bedrijven die daar niet in geïnvesteerd hebben. Een Duits initiatief in de regio Nordrhein-Westfalen, waarbij de overheid het MKB heeft ondersteund met advies over sociale innovatie, blijkt dat dit in één

jaar een productiviteitsstijging van 9% heeft opgeleverd. In beide gevallen moet worden opgemerkt dat dit de initiële stijgingen zijn. De verwachting van zowel de onderzoekers als de ondernemers is dat sociale innovatie op de langere termijn nog veel meer rendement zal brengen. Nieuwe manieren van werken aanleren en deze goed onder de knie te krijgen kost immers tijd.

Uit het EIM-onderzoek blijkt ook dat het bedrijfseconomisch gezien zinvol is te investeren in slimmer werken. Uit het onderzoek komt namelijk naar voren dat het bedrijfsresultaat van MKB-bedrijven die geïnvesteerd hebben in slimmer werken zelfs met 18% gestegen is, tegen slechts 2% van de groep die hier niet in heeft geïnvesteerd. Een belangrijke conclusie uit het onderzoek van het EIM is dat er een sterke relatie zichtbaar is tussen de ontwikkeling van bedrijfsresultaat en onder andere investering in arbeidstijden en de flexibilisering daarvan. Een vorm van sociale innovatie waar nog relatief weinig bedrijven aan doen.

Ook bij grote(re) bedrijven die slimmer zijn gaan werken zijn grote stijgingen in productiviteit zichtbaar. Bij Vodafone is men bij de overgang van een deel van het bedrijf van Maastricht naar Amsterdam ook meteen gaan werken volgens de concepten van het werken nieuwe stijl. In Amsterdam doet men nu hetzelfde werk met 18% minder mensen. Aangezien het andere mensen zijn die in Amsterdam werken, is het niet mogelijk om deze stijging van de productiviteit een-op-een toe te schrijven aan het werken nieuwe stijl. Toch lijkt een groot deel hiervan wel direct gerelateerd.

Daarnaast is er de roep van werknemers om meer flexibiliteit in hun werk. Daar waar generatie X (geboren tussen 1961-1981) nog vocht voor een goede balans tussen werk en privé, ziet generatie Y (geboren na 1988) dit als een gegeven. Dit wil echter niet zeggen dat men minder wil werken of minder waarde hecht aan een carrière, maar dat het werk flexibeler moet kunnen worden ingedeeld. Om in de tijden van arbeidsmarktkrapte,

die gaat ontstaan door de vergrijzing, aan personeel te komen is een flexibele werkomgeving creëren geen bonus meer, maar een must. ECP.NL heeft eind 2009 onderzoek gedaan naar de wens van Nederlanders om flexibeler te werken. 75% geeft aan dit te willen, waarbij slechts 25% die mogelijkheden reeds geboden krijgt van de werkgever.

Ook brengt de veranderende arbeidsmarkt een sterke stijging van het aantal zelfstandige professionals (ZP'ers) met zich mee. Deze ontwikkeling heeft een aantal oorzaken. Aan de ene kant is het de drang naar flexibiliteit waar bij veel organisaties nog niet aan wordt voldaan. Uit vele onderzoeken blijkt dat de hoofdreden waarom mensen ZP'er worden de flexibiliteit is. Een tweede onderdeel zijn de technologische veranderingen die de markt voor zelfstandigen veel transparanter maken. Denk hierbij aan de mogelijkheden die het internet biedt om jezelf te positioneren (*personal branding*) en in contact te komen met opdrachtgevers (*freelance portals*). Daarnaast speelt de krappere wordende arbeidsmarkt een grote rol, waardoor er meer zekerheid van opdrachten is. Een stijging van 6,5% van de arbeidsmarktpopulatie (anno 2008) naar 10% is onvermijdelijk. Een stijging naar 15% of zelfs 20% van de arbeidsmarktpopulatie is niet ondenkbaar. Wanneer deze groep een dergelijk percentage van de arbeidsmarkt behelst, kan geen organisatie er meer omheen. Daar waar veel organisaties bewijzen dat het werken met ZP'ers zeer profijtelijk kan zijn, moet het arbeidsproces en de organisatie hier wel op aangepast worden.

Tevens is de aard van veel beroepen veranderd. Dienstverlenende beroepen zullen waarschijnlijk altijd wel blijven bestaan en dienstverlening is bij veel beroepen gewoon onderdeel van het takenpakket. Toch is de aard van de dienstverlening wel veranderd. Roland Hameeteman stelt dat er een tweetal type werkzaamheden zijn. Hij noemt het blauwe en gele werkzaamheden. De blauwe werkzaamheden zijn procesgedreven, dingen die gewoon moeten gebeuren en die zo optimaal mogelijk moeten worden ingericht. Gele werkzaamheden zijn unieke werkzaam-

heden, waar creativiteit voor nodig is om deze op te lossen. Bij veel dienstverlenende organisaties zie je dat er zo veel mogelijk in processen wordt gegoten, waarbij er dus een structuur gevolgd moet worden en men zo tot een oplossing komt. Dat werkt voor bepaalde standaardhandelingen, zoals het opsturen van een folder of standaardofferte, maar kan ook tot grote frustratie leiden door de bureaucratie die dit met zich meebrengt. Echt problematisch wordt dit echter bij de unieke gevallen waar in het systeem nooit rekening mee is gehouden. Hiervoor zou de service-medewerker de vrijheid moeten hebben om deze op te lossen al naar zijn of haar eigen goeddunken, om zo de klant het beste van dienst te zijn. Om deze grens te bepalen en ook te doen wat goed is voor de organisatie is uiteraard vertrouwen in medewerkers nodig. Timothy Ferriss geeft hiervoor als tip in *The 4-Hour Workweek* om servicemedewerkers tot een bepaald bedrag per geval de vrijheid te geven om dergelijke gevallen op te lossen. De totale kosten, waarbij managementtijd en klantfrustratie worden meegerekend, zijn hierdoor veel lager dan wanneer voor elk bijzonder geval toestemming gevraagd moet worden.

De veranderde aard van veel beroepen uit zich met name in de vraag waar een bedrijf zijn concurrentievoordeel uit haalt. Joseph Stiglitz, Nobelprijswinnaar en hoofd-econoom van onder andere de Wereldbank, stelt het als volgt: *'The only competitive advantage for countries and companies is the global search for new ideas.'* Wanneer de zoektocht naar nieuwe ideeën dus primair is voor het overleven van elk bedrijf of economie, moet het werken met kennis en zodoende het genereren van ideeën dus optimaal ondersteund worden. De oude structuren waarin de meeste organisaties opereren, passen gewoonweg niet bij de wensen van de toptalenten, waardoor organisaties zullen moeten veranderen om te overleven (en zo toptalenten te behouden of opnieuw aan te trekken).

Tot slot is er nog het feit dat het steeds belangrijker wordt om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Nederland is volgens de Edelman

Trust Barometer het land waar mensen het meeste waarde hechten aan, en bereid zijn te betalen voor, maatschappelijk verantwoorde producten. Organisaties zullen in de toekomst waarschijnlijk meer en meer worden aangesproken op hun milieuvriendelijke activiteiten, waar woon-werkverkeer ook onder valt. Tevens is goed werkgeverschap steeds belangrijker, ook in de ogen van klanten. Hoewel het aanbieden van een goede balans tussen werk en privé misschien niet direct leidt tot een positievere perceptie in de optiek van klanten, is het omgekeerde doorgaans wel het geval. Bedrijven die in het nieuws komen omdat ze slechte werkomstandigheden hebben en waar slechte verhalen van naar buiten komen vanuit (oud)werknemers, hebben hier wel last van.

Er zijn dus redenen genoeg om met werken nieuwe stijl aan de slag te gaan. Het is noodzakelijk om een aantrekkelijke werkgever te blijven, maar ook nog eens winstgevend voor het bedrijf en doorgaans erg prettig voor de klanten.

1.3 Voor welke beroepen is werken nieuwe stijl?

Werken nieuwe stijl is met name geschikt voor beroepen die zijn ontstaan in de nieuwe informatiesamenleving. Beroepen waar een hoger werk- en denkniveau voor nodig zijn vallen hieronder of de creatieven zoals beschreven in *The rise of the creative class* van Richard Florida. De reden dat voor dit soort beroepen het nieuwe werken het grootste rendement zal opleveren, heeft alles te maken met de aard van het werk. Zoals de titel van Richard Florida's boek al zegt: het gaat om creatieve beroepen, waarbij het begrip creatief veel breder is dan de algemeen geaccepteerde term. Marketinggoeroe Seth Godin stelt altijd dat je iets bijzonders moet doen om succesvol te zijn en alle bedrijfsmatige succesverhalen van de laatste jaren bewijzen dat. En om iets bijzonders te doen, moet je iets doen wat nog niet gedaan is, of in ieder geval nog nooit gedaan is op de manier waarop jij het gaat doen. Daarvoor moet je dus creatief zijn.

Advocaten, managers, industrieel ontwerpers, IT'ers en verkopers, om maar een heel kleine selectie te maken, zijn dus creatieve beroepen. En al deze beroepen zijn, deels, tijd- en plaatsafhankelijk uit te voeren, hebben veel profijt van nieuwe technologieën en geven meestal optimaal resultaat in een cultuur van vertrouwen.

Bij Rabobank gaat uiteindelijk elke functie werken volgens het werken nieuwe stijl-principe. Eén beroepsgroep waar dat de afgelopen jaren al heel natuurlijk is overgegaan zijn de hypotheekadviseurs. Dit werd onder andere ingegeven door de veranderende markt, waarbij de klant flexibele tijden verwacht en hypotheekgesprekken thuis aan de keukentafel wenst. Door de nieuwe technologie (online toegang tot de hypotheekapplicatie) is dit mogelijk geworden. In zo'n geval is het niet meer dan logisch dat ook andere werkzaamheden dan de klantbezoeken van deze beroepsgroep flexibel kunnen worden ingedeeld qua tijd en locatie.

Erwin Blom had bij zijn voormalige werkgever, publieke omroep de VPRO, een IT'er die graag naar Barcelona wilde voor een jaar. Een ongebruikelijk verzoek, maar aangezien het voor zijn werk niet heel relevant was waar dit gebeurde, heeft hij hier toestemming voor gegeven. Essentieel hierbij was dat het werk goed was af te bakenen, er duidelijke afspraken konden worden gemaakt over wat wanneer opgeleverd werd en er niet heel veel overleg nodig was met collega's. Het overleg dat er wel nodig was kon online zonder extra kosten voor de organisatie. Het werk heeft er helemaal niet onder geleden, aldus Erwin Blom, de IT'er zelf zei na het jaar echter wel vooral de collega's gemist te hebben.

Ook Ricardo Risamasu heeft ervaringen met werknemers in het buitenland. RISE heeft één verkoper in dienst welke telefonisch de trainingen aan de man brengt. Deze werkte in eerste instantie vanuit kantoor en na een verhuizing naar een ander deel van Nederland werkte hij voornamelijk vanuit huis. Uiteindelijk verplaatste zijn thuis zich voor een langere

periode naar Thailand, waar de verkoper enkele maanden een soort verlengde vakantie had. Aangezien alle telefoongesprekken, ook vanuit Nederland, via Skype verliepen, was er financieel geen reden om hier 'nee' tegen te zeggen. De prestaties zijn zeer concreet meetbaar en een groot deel van zijn beloning is ook hiervan afhankelijk, waardoor de afstand in zijn geheel geen belemmering vormde. De medewerker werd uiteraard wel geacht rekening te houden met het tijdsverschil en telefonische klantcontacten tijdens Nederlandse kantooruren te regelen. Het resultaat is een zeer gelukkige werknemer die maanden in het buitenland heeft kunnen doorbrengen zonder enig prestatieverlies.

In de praktijk blijkt ook dat bepaalde elementen van werken nieuwe stijl op beroepen van toepassing kunnen zijn die minder voor de hand liggen. Bijvoorbeeld wanneer deze niet tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen worden uitgevoerd. Zo bewijst vergaderlocatie Seats2Meet, waar beroepen als gastvrouw en kok geen typische beroepen zijn waarbij werken nieuwe stijl een optie lijkt. Een gastvrouw moet immers aanwezig zijn als de gasten dat ook zijn en een kok moet het eten klaar hebben wanneer de lunch of het diner geserveerd moet worden. Toch past ook hier Seats2Meet zo veel mogelijk de principes van werken nieuwe stijl toe. De gastvrouwen hebben bijvoorbeeld de vrijheid om hun werk te doen op de manier waarop zij dit het beste vinden, mits de klanttevredenheid hoog blijft. De catering is voor een groot deel uitbesteed aan een zelfstandige professional, die naar eigen inzicht hapjes en drankjes mag verzorgen binnen de door de klant gestelde grenzen. Met dit beleid staan de beide locaties (Maarssen en Utrecht) in de top 5 op meetingreviews.com, waar meer dan 600 vergaderaccommodaties in Nederland zijn beoordeeld. Ook staat Seats2Meet bij veel klanten bekend om de zeer creatieve culinaire lekkernijen bij diners en borrels.

Een voorbeeld waarbij de uitvoering wel vastligt, maar tijd en plaats niet, dus het omgekeerde van Seats2Meet, is Digitaal-Werven, een project

van de auteur van dit boek. Dit is een onderzoek naar 'de beste digitale sollicitatie-ervaring'. Hierbij worden op basis van een vooraf gedefinieerde vragenlijst honderden websites geëvalueerd en wordt er bij honderden bedrijven gesolliciteerd om de reactie te meten. Deze vragenlijst moet vooraf gedefinieerd zijn om de verschillende bedrijven te kunnen vergelijken. De werknemers, veelal studenten, mogen werken waar en wanneer ze willen. Ze krijgen vooraf een lijst met een aantal websites en een deadline wanneer het klaar moet zijn. Dit gaat in overleg, waarbij de werknemer aangeeft hoeveel tijd hij of zij heeft en op basis van de maximale tijd per website die een werknemer er over mag doen worden de sites verdeeld. Ondanks het gevaar dat de werknemers makkelijk uren kunnen schrijven die ze niet maken, blijkt in de praktijk dat ze allemaal ruim onder de gestelde norm qua tijd en ruim binnen de gestelde eisen voor kwaliteit blijven. De vraag in hoeverre er mogelijk toch extra uren worden geschreven die niet zijn gewerkt is niet relevant, aangezien men binnen de begrote en gebudgetteerde tijd blijft. Werknemers hebben ook een belang bij zo goed en snel mogelijk werk leveren, aangezien het een project is en de bestpresterenden uiteraard boven aan de lijst staan voor andere projecten. De vrijheid qua uitvoering van de werknemers is in deze setting beperkt, maar de indeling van tijd en plaats is juist weer helemaal vrij.

Bij veel organisaties zie je ook bepaalde beroepen, welke minder of ongeschikt zijn voor de principes van werken nieuwe stijl, verdwijnen. Een baan als heftruckchauffeur is bijvoorbeeld een typisch beroep waar weinig flexibiliteit mogelijk is. De pallets moeten immers van A naar B in het magazijn op het moment dat de productie ze klaar heeft. Bij Heineken in Zoeterwoude hebben de heftrucks echter geen chauffeurs meer. De pallets hebben een vaste omvang en gewicht en moeten steeds exact dezelfde route afleggen. Dit is programmeerbaar en de heftrucks zijn derhalve chauffeurloos. Zo zijn er nog een hele reeks beroepen die langzaam uitsterven. Vuilnisman is een ander voorbeeld waarbij het aan de wagen

haken en legen van de vuilnisbakken soms al volledig geautomatiseerd gebeurt en de Roomba-stofzuigers zijn de eerste stap in de richting van het (grotendeels) automatiseren van schoonmakers.

Werken nieuwe stijl is dus voor een heel breed spectrum van beroepen van toepassing. In veel gevallen, bij de creatieve beroepen, is het noodzakelijk om alle facetten toe te passen, technologie, werkplek en mentaliteit. Bij andere beroepen is dit niet mogelijk, maar kunnen met name de zaken die onder mentaliteit en cultuur vallen toch nog grote voordelen opleveren voor werknemer en werkgever. Soms kunnen beroepen ook in zijn geheel veranderen, zoals bij Rabobank door de invoering van technologie en de adoptie daarvan door de klanten.

Beroepen waarvoor werken nieuwe stijl niet toepasbaar zijn bestaan natuurlijk ook. In een massaproductie-omgeving is het noodzakelijk dat iedereen zich aan zijn taken houdt omdat eigen initiatief de lijn kan verstoren. Het model dat ontwikkeld is tijdens de industriële revolutie blijft hiervoor het meest ideale model, hoewel ook hier mogelijkheden zijn om wel iets te verbeteren op het gebied van mentaliteit en cultuur. Een goed voorbeeld hiervan is Toyota, waar elke medewerker op elk moment het recht heeft een lijn stil te zetten indien men denkt dat er iets fout gaat. Toyota staat bekend als het meest productieve autoconcern ter wereld. Ook in de zorg zie je dat delen van de principes van werken nieuwe stijl worden ingevoerd. De delegatie van verantwoordelijkheid naar de uitvoerende functies door bijvoorbeeld zelf te roosteren. Medewerkers zijn dan als groep verantwoordelijk voor hun eigen werkschema's van de beroepen die niet onafhankelijk van tijd en plaats uitgevoerd kunnen worden.

Werken nieuwe stijl is het beste toepasbaar bij beroepen die veel met kennis en informatie doen. Hier is waarschijnlijk ook de meeste winst te behalen. Dat wil echter niet zeggen dat andere beroepen niet ook delen van werken nieuwe stijl kunnen invoeren.

1.4 Welke redenen zijn er om als organisatie aan de slag te gaan met werken nieuwe stijl?

Er zijn een aantal redenen om met werken nieuwe stijl aan de slag te gaan en verschillende organisaties, of zelfs verschillende mensen binnen dezelfde organisatie, kiezen ervoor om verschillende redenen. Eén belangrijke reden is het aantrekken van toptalent. Uit veel onderzoeken blijkt dat generatie Y hogere eisen stelt aan hun baan dan voorgaande generaties. De balans tussen werk en privé is bijvoorbeeld niet iets waar je voor moet vechten, die moet er gewoon zijn. Toch is het verkeer om generatie Y op één hoop te vegen en te denken dat alle jongeren graag plaatsafhankelijk willen werken. Er is een heel grote groep die niets liever wil dan naar kantoor gaan of elders wil werken, al is het maar om van huis weg te zijn. De mogelijkheden om thuis te werken indien dit uitkomt en agendatechnisch mogelijk is, worden echter wel altijd gewaardeerd. Hetzelfde zien we bij freelancers, waarbij een groot aantal momenteel met regelmaat op freelancelocaties werkt, waar men al dan niet voor betaalt. Dit geldt ook voor de jongere generatie freelancers, die elkaar opzoeken en de reistijd ruimschoots compenseren door een toename aan productiviteit.

Met name de flexibiliteit in werktijden en locaties is een belangrijk pluspunt voor talentvolle jongeren, maar ook voor mensen met een gezin. Toen HP in 2007/2008 besloot om een consolidatie van panden door te voeren en de locatie in Utrecht op te heffen en iedereen naar Amstelveen te verhuizen, was de angst voor verloop groot. De reistijd werd voor veel mensen namelijk onacceptabel. Door de mogelijkheden van flexibel werken volledig door te voeren, bleek het verloop minimaal te zijn. Na een jaar ziet 90% van de medewerkers de flexibiliteit in locatie en tijd als een van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden van HP. Ook bij IBM in België, waar flexibel werken al jaren geleden werd ingevoerd, willen de werknemers niet meer anders. Twee jaar na invoering heeft IBM een enquête gehouden onder het personeel met de vraag welke secundaire

arbeidsvoorwaarden men graag zou willen hebben in het pand. Mogelijkheden als kinderopvang en sportfaciliteiten kwamen nauwelijks voor in de antwoorden. Door de flexibele werktijden waren dit geen problemen meer voor de werknemers.

Het aantrekken of behouden van talent is dus een belangrijke reden om hiermee aan de slag te gaan. Toch zijn er meerdere redenen waarom organisaties aan de slag gaan met werken nieuwe stijl. Kostenbesparing is een ander belangrijk element. Rabobank heeft berekend dat men ongeveer 5% tot 10% aan kosten per FTE bespaart als men geheel over is op werken nieuwe stijl en Microsoft is van 17 m² naar 10 m² kantoorruimte per medewerker gegaan. Bij deze laatste besparing is het oppervlak dan wel met 70% afgenomen, maar de kosten zijn minder gedaald doordat de inrichting en de benodigde technologie, zeker in aanschaf, duurder is. HP bespaart 8.000.000 euro per jaar op huur van het pand in Utrecht, dat volledig is opgegaan in het bestaande pand in Amstelveen. De kosten per werkplek zijn gedaald van 8.000 euro naar 3.000 euro per medewerker.

TIEM heeft vele jaren geleden zelfs het kantoorpand geheel opgegeven. Liesbeth Couwenberg gaf aan dat dit oorspronkelijk is gedaan uit kostenoverweging in de recessie die volgde op de 'dot-com bubble'. Toen de economie echter aantrok heeft men geen reden gezien om wederom een pand aan te schaffen, aangezien het werk ook perfect kon worden gedaan zonder. TIEM is een organisatie waar bijna alle medewerkers op locatie bij de klant zitten. Toen men nog een pand had, zat hier vaak minder dan 10% van de vijftig medewerkers, waardoor het pand veel te groot was. Maar wanneer het hele bedrijf er voor een bedrijfsmeeting was, was het pand veel te klein. Nu men geen pand meer heeft is dit probleem ook opgelost, medewerkers werken op locatie of vanuit huis en men heeft elke twee weken een bedrijfsmeeting waarvoor men een locatie huurt die daar groot voor genoeg is. De kosten voor de huur

van deze externe locaties zijn veel lager dan die van de huur van een compleet pand.

Naast het aantrekken van toptalent en kostenbesparing is er ook nog het aanspreken van een deel van de arbeidsmarktpopulatie die nu niet actief deelneemt aan het arbeidsproces. Deze zal, vanwege de vergrijzing, hard nodig zijn om het uittrekkende deel van de beroepsbevolking op te vangen. Bijvoorbeeld fysiek gehandicapte mensen. Doordat thuiswerken normaal wordt en de technologie het mogelijk maakt om vanuit huis bij vergaderingen aanwezig te zijn, via videoconferencing bijvoorbeeld, is het mogelijk om ook het minder mobiele deel van de beroepsbevolking volledig te betrekken in het arbeidsproces. Arthur Kruisman geeft aan dat veel fysiek gehandicapten zich vaak thuis het prettigste voelen, omdat daar alle faciliteiten zijn aangepast op hun situatie. Omdat het bij veel kenniswerkers gaat om het hoofd en niet de rest van het fysieke gestel, is het een grote verspilling van capaciteit dat een deel van deze groep nu niet volwaardig deel kan nemen aan het arbeidsproces. Werken nieuwe stijl zou bij kunnen dragen aan een verandering hierin.

Niels Schuddeboom, zelf lichamelijk gehandicapt, geeft aan dat de impact die het nieuwe werken heeft op de arbeidsmarktpositie natuurlijk wel afhankelijk is van het type handicap. Zelf heeft hij veel kunnen compenseren door technologieën als Skype, e-readers en spraakherkenningssoftware, waarmee hij ook e-mails stuurt, aangezien zijn handicap tikken op een toetsenbord onmogelijk maakt. Niels geeft verder aan juist wel veel behoefte te hebben aan contact en buitenshuis werken, maar zou het type werk wat hij doet niet zonder hulp van nieuwe technologieën kunnen doen.

Een andere groep die door het nieuwe werken weer in het arbeidsproces kan worden opgenomen, zijn de mensen die wel kunnen werken, maar niet continu. Zo zijn er groepen met energiemangementproblemen,

die makkelijk één of twee uur kunnen werken, maar geen vier uur achter elkaar. Deze mensen kun je door het nieuwe werken bijvoorbeeld voor vier of zes uur per dag laten werken, waarbij ze zelf hun dag indelen. Omdat ze thuis kunnen werken en hun eigen tijd kunnen indelen, kan deze groep nu veel effectiever in het arbeidsproces komen. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor reumapatiënten die niet langer dan een uur achter een computer kunnen werken. Ook hierbij geldt dat deze groep, door flexibel te kunnen werken qua tijd en locatie en afgerekend te worden op output, hun capaciteiten weer volledig kan inzetten op de arbeidsmarkt.

Hetzelfde geldt voor een deel van de arbeidsmarktpopulatie dat nu veel moeite heeft hun huiselijke taken te combineren met hun werk. Hoewel part-time werken nergens zo populair en ver ingevoerd is als in Nederland, zitten hier nog steeds veel haken en ogen aan. Reistijd van een uur is immers, relatief gezien, veel meer wanneer iemand vier uur op een dag werkt dan wanneer iemand acht uur op een dag werkt. De mogelijkheden om flexibel te werken in locatie en tijd zal voor deze groep mogelijkheden bieden om meer en vooral productievere uren te maken dan op dit moment het geval is. Organisaties die mogelijkheden hebben ingevoerd voor medewerkers om zelf hun tijd te bepalen, zien doorgaans hun deeltijdwerknemers meer uren gaan maken.

Een vierde reden om met werken nieuwe stijl aan de slag te gaan is de stijging van productiviteit van de medewerkers. Praktisch elke organisatie waar men de stap heeft gezet om te gaan werken volgens de principes van het werken nieuwe stijl, ziet een stijging in de productiviteit. Zowel bij de MKB-bedrijven, zoals het eerder aangehaalde EIM-onderzoek liet zien, als bij bijvoorbeeld Vodafone, Rabobank en Microsoft ziet men een stijging in de productiviteit.

Tevens worden bedrijven minder gevoelig voor bepaalde epidemieën, zoals bijvoorbeeld een griep epidemie, doordat er minder locatiegebonden

gewerkt wordt. Het verspreiden van ziektes binnen één organisatie kan sterk teruggedrongen worden indien deze organisatie niet puur op één locatie werkt. Tevens biedt het mogelijkheden voor de zogenaamde mantelzorgers. Zo heeft een zeer groot bedrijf in Nederland, volgens de overheid essentieel voor het functioneren van Nederland, berekend dat het grootste risico niet zit in het als organisatie zelf getroffen worden door de epidemie, maar in de 'ziekmeldingen' die voortkomen uit de noodzaak om voor zieke familieleden te zorgen. Wanneer er een epidemie uitbreekt zijn het immers niet alleen de mensen die echt ziek zijn die het probleem zijn, er moet ook door de familie zogenaamde mantelzorg verleend worden. Indien deze familie van afstand hun werk zou kunnen blijven doen, is het risico voor de organisatie veel kleiner. Werken nieuwe stijl draagt dus bij aan risicospreiding bij calamiteiten.

Bij het ministerie van LNV (Landbouw, Natuur en Visserij) had men een andere reden om aan de slag te gaan met werken nieuwe stijl. Marie Louise Borsje geeft aan dat een van de achtergronden om met werken nieuwe stijl aan de slag te gaan, is om uiteindelijk de communicatie en interactie met de burger te verbeteren. De overheid heeft een beter contact met burgers hoog op de agenda staan en web 2.0-technieken zijn daarbij uitermate geschikt. Echter, de angst om deze in te zetten is bij veel ambtenaren erg groot, want de regels zoals die ooit zijn opgesteld zijn strikt. Werken nieuwe stijl biedt hiervoor twee oplossingen. Ten eerste leren ambtenaren nu om te gaan met nieuwe technieken in een vertrouwde omgeving. Immers is bloggen, twitteren en sociale netwerken inzetten voor communicatie met collega's onderling minder bedreigend dan wanneer hiermee meteen met de hele wereld wordt gecommuniceerd. Kennis en ervaring opdoen om met nieuwe middelen met burgers te communiceren is een van de doelstellingen van werken nieuwe stijl bij de overheid. Ook grote organisaties zouden dit kunnen gebruiken om beter met hun klanten en stakeholders (burgers, klanten, aandeelhouders) te communiceren. Een tweede reden voor LNV om met werken nieuwe stijl te beginnen,

is vertrouwen. De mentaliteit bij veel grote organisaties was er tot op heden één van controle en daarmee impliciet wantrouwen. Goede communicatie met de burger, en de klant, is deels gebaseerd op het feit dat de persoon die communiceert ook het vertrouwen moet hebben dat hij of zij besluiten kan nemen naar eigen inzicht, die tevens gedragen worden door de organisatie. Uiteraard moeten hier wel grenzen aan zijn. Ambtenaren mogen geen politiek gevoelige uitspraken doen. Toch is het geven van de vrijheid om werk in te vullen naar eigen inzicht, en afgerekend te worden op het resultaat, een eerste stap naar vrijere communicatie met burgers.

Er zijn dus een aantal redenen waarom organisaties aan werken nieuwe stijl doen:

- het aantrekken van nieuw talent;
- kostenbesparingen, met name op werkplekken;
- productiviteitsstijgingen;
- aanboren onderbenut deel van de arbeidsmarktpopulatie;
- beter contact met stakeholders.

Hoewel dit in Nederland nog maar op heel kleine schaal wordt toegepast, kan werken nieuwe stijl ook een opmaat zijn voor 'de wiki-werkplek' zoals Don Tapscott deze omschrijft in zijn boek *Wikinomics*. In Nederland wordt er nog relatief weinig gebruikgemaakt van *wisdom of the crowds*, het inzetten van niet-werknemers bij de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. Doordat via werken nieuwe stijl de relaties tussen medewerkers onderling en ten opzichte van de organisatie veranderen, zullen medewerkers en organisaties eerder openstaan voor het inschakelen van buitenstaanders bij bijvoorbeeld productinnovaties.

1.5 Werken nieuwe stijl bij grote en kleine organisaties

Er zit een groot verschil in werken nieuwe stijl tussen grote en kleine organisaties. Zowel bij het implementeren van het concept als bij de

uitwerking ervan. Bij het implementeren komt dit onder andere doordat cultuurveranderingen veel meer tijd kosten in grote organisaties. Meer mensen hebben eenvoudigweg meer meningen. Ook hebben grote organisaties vanuit de optiek van controle veel meer procedures en regels. Het loslaten van procedures, regels en zelfs KPI's (*Key Performance Indicators*) ten bate van het vertrouwen, is een van de kernelementen van het nieuwe werken.

Dat het loslaten van procedures bij grote organisaties essentieel is voor de Nederlandse economie beschreef Eckart Wintzen in zijn boek *Eckart's notes*. Hij schreef dat we in Nederland een effectiever middel hebben dan staken, namelijk stiptheidsacties. Als werknemers die gaan uitvoeren houden ze zich aan alle regels en procedures, tot op de letter nauwkeurig. Wanneer er bij een organisatie stiptheidsacties worden uitgevoerd, wordt de hele organisatie doorgaans stilgelegd. Eckart Wintzen had met zijn cellenmodel bij BSO misschien wel een van de eerste belangrijke delen van werken nieuwe stijl ingevoerd. Geen tot in de puntjes vastgestelde procedures vooraf, maar vertrouwen met controle achteraf.

Toch is het volgens Arthur Kruisman en Maarten van Noort belangrijk dat bij het invoeren van werken nieuwe stijl er wel meetbare doelen (KPI's) worden gesteld. Deze moeten niet leidend zijn en het functioneren overnemen, zoals nu met KPI's nog weleens het geval is, maar het is goed om zaken te meten. Hierbij valt te denken aan medewerkertevredenheid, productiviteit en ook klanttevredenheid. Maar ook eenvoudige zaken als de mate waarin bepaalde tools die beschikbaar zijn gesteld worden gebruikt. Daar waar een medewerker het vertrouwen krijgt zijn werk uit te kunnen voeren op de manier die het beste bij hem of haar past, moeten de doelstellingen dus wel helder en eenduidig geformuleerd zijn.

Bij kleinere organisaties gaat het invoeren van werken nieuwe stijl in een aantal gevallen veel natuurlijker. Een vergelijking is te trekken met het invoeren

van 'à-la-carte-belonen' eind jaren '90. Omdat men de beloning wilde afstemmen op de wensen van werknemers, kwamen veel organisaties met iets wat het cafetariamodel genoemd werd. De werknemer kon zelf kiezen wat hij of zij wilde en kon dit tegen elkaar uitruilen. Zo konden vakantiedagen ge- of verkocht worden of kon het geld bijvoorbeeld in een duurdere leaseauto of in het pensioen gestoken worden. Bij grote bedrijven was dit een grote verandering en moesten hierover afspraken gemaakt worden in CAO's (de CAO à la carte was geboren) en moesten er gecompliceerde softwarepakketten worden geïmplementeerd om dit proces te faciliteren. Bij het MKB was dit vaak geen issue, omdat er slechts heel beperkt van salarishuizen gebruik werd gemaakt en zeker bij de hoger opgeleide functies er vaak geen CAO van toepassing was, of deze enkel als minimum gold waar niemand verder naar omkeek. Het MKB paste het cafetariamodel in optima forma toe qua beloning, aangezien medewerkers, met uitzondering van productiepersoneel, in de meeste gevallen individueel onderhandelde over hun beloning. Met werken nieuwe stijl zien we in veel gevallen een vergelijkbare trend. Daar waar er bij grote organisaties regels en procedures moeten worden aangepast, gaan MKB-organisaties vaak heel soepel om met de wensen van individuele werknemers. Ook zijn prestaties vaak beter op de individuele werknemer terug te leiden, waardoor er vaak al automatisch veel meer op output gestuurd wordt dan op aanwezigheid. Dat wil niet zeggen dat kleine bedrijven per definitie doen aan werken nieuwe stijl of dat er weinig verbeteringen mogelijk zijn.

De technische faciliteiten om tijd- en plaatsafhankelijk te werken zijn vaak minder bij grote bedrijven. Webmail lijkt inmiddels redelijk gemeengoed geworden in Nederland, maar in België heeft slechts 58% van de werknemers toegang tot e-mail buiten kantoor, zo blijkt uit de ICT Barometer van Getronics. Toegang tot het bedrijfsnetwerk en de benodigde documenten kan bij kleinere bedrijven soms een belangrijk struikelblok zijn en de faciliteiten voor bijvoorbeeld vergaderen via video zijn veelal

erg duur. Inter Access heeft, als middelgroot bedrijf (1.100 medewerkers) gekozen voor een middenweg. Men heeft de technologie ingekocht en beschikbaar gemaakt voor medewerkers waarmee tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk is geworden, zoals bijvoorbeeld Sharepoint en de communication suite van Microsoft. Men heeft echter geen dure videowalls en 360-graden-camera's gekocht. Veel videovergaderingen zijn bilateraal, waardoor een eenvoudige webcam voldoende is. Bij grotere vergaderingen kunnen laptops worden bijgeplaatst waarop de persoon die vanuit huis inbelt te zien is en deze persoon ziet via de webcam ook niet al zijn collega's.

Opvallend is dat, ondanks de soms beperktere middelen, uit de ICT Barometer van Ernst & Young blijkt dat bij kleine bedrijven in Nederland relatief de meeste mensen thuiswerken. Ook blijkt dat bij kleinere bedrijven de behoefte hieraan het grootst is. Hoewel hier geen onderzoek naar gedaan is, zou dit mogelijk te verklaren kunnen zijn door het type mensen dat kiest voor een grote of juist kleinere werkgever. Een andere verklaring kan gezocht worden in de bedrijfscultuur, daar waar bij een kleinere organisatie de individuele bijdrage makkelijker inzichtelijk te maken is, heerst er minder angst voor de sociale druk om aanwezig te zijn.

Zowel grote als kleine organisaties hebben hun eigen problemen te overwinnen bij het invoeren van een nieuwe stijl van werken. Bij kleine organisaties zal de cultuurverandering waarschijnlijk sneller en natuurlijker gaan. De technische faciliteiten zijn echter relatief duurder omdat deze over minder mensen uit te smeren zijn. Ook kan het herinrichten van een bedrijfspand, zeker als dit gedeeld wordt met andere bedrijven, lastiger zijn. Bij grotere organisaties zal de cultuurverandering van controle en procedures naar vertrouwen en zelfstandig werken veel lastiger zijn.

1.6 Het rendement van werken nieuwe stijl

Het rendement van werken nieuwe stijl komt naar voren in een vijftal zaken:

- Kostenbesparingen
- Hogere werknemers- en klanttevredenheid
- Aanboren ongebruikt arbeidspotentieel
- Productiviteitsstijgingen
- Beter voor het milieu

Kostenbesparingen

Kostenbesparingen zijn vaak door te voeren op met name de faciliteiten die een bedrijf nodig heeft. Omdat de werkplek flexibel is geworden, en niet iedereen zijn of haar eigen bureau heeft, kan het kantoorpand optimaler benut worden. Zoals eerder gemeld is Microsoft in Nederland van 17 m² naar 10 m² per medewerker gegaan. Hoewel de prijs per m² hoger ligt, is hier wel een fikse besparing op behaald. Ook zijn er initiële kosten bij het invoeren van flexibele werkplekken omdat bijvoorbeeld het telefoonsysteem anders moet worden ingericht, wat meestal een overschakeling op VOIP inhoudt. De kosten voor een op VOIP gebaseerd telefoonsysteem betalen zichzelf relatief snel terug vanwege de besparing op telefoonkosten. Rabobank heeft voor haar nieuwe kantoorpand berekend dat de prijs voor de inrichting per m² zo'n 40% hoger ligt, maar komt nog steeds uit op een totale besparing op de faciliteiten van 5% tot 10% per FTE. HP is van 8.000 euro aan werkplekkosten per medewerker naar 3.000 euro teruggedaan, waarbij dit bedrag nog verder kan dalen aangezien men momenteel een bezettingsgraad heeft van 55% tot 60% in het huidige pand. Er zouden dus nog enkele overnames zonder moeite kunnen worden geconsolideerd. Bij Interpolis, dat al in 1996 is gaan werken volgens het concept werken nieuwe stijl toen het toenmalige nieuwe pand betrokken werd, is de tweede toren, die wel begroot was, nooit gebouwd. Hiermee zijn miljoenen euro's bespaard.

De totale kostenbesparingen zijn natuurlijk erg afhankelijk van het bedrijf. De benodigde kantooroppervlakte is mede afhankelijk van de hoeveelheid mensen die elders kan en wil werken. Wanneer relatief veel werknemers toch bij de klant zitten, zoals bij IT-consultancybedrijven of accountants, zal het vloeroppervlak relatief lager zijn dan wanneer er een grotere behoefte is aan samenwerken in één ruimte. Ook is de besparing afhankelijk van de huidige inrichting. Bij verschillende accountantskantoren hebben de partners naast een eigen kantoor in hun eigen regio ook een eigen werkkamer op het (soms officieuze) hoofdkantoor. In dergelijke situaties is er een dubbele besparing mogelijk.

Een andere kostenbesparing is te behalen op interne verhuiskosten, welke wel sterk verschillen van bedrijf tot bedrijf. Wanneer een organisatie volledig overgaat op flexibele werkplekken, zijn deze praktisch tot nul te reduceren, wat voor veel grote organisaties miljoenen euro's besparing per jaar inhoudt. Voor organisaties die regelmatig een verhuisservice in de arm nemen, zijn dit *out-of-pocket*-kosten. Andere organisaties hebben zelfs interne verhuizers in dienst die nu overbodig worden. Bij nagenoeg elke organisatie zijn er kosten aan niet gewerkte uren doordat het personeel zelf verhuist of last heeft van de verhuizing.

Een ander kostenbesparend element is het ziekteverzuim. Bij Microsoft is dit na het invoeren van werken nieuwe stijl gedaald tot onder de 1%. Bij Rabobank verwacht men een daling van 4,2% naar 2,5% wanneer werken nieuwe stijl volledig is ingevoerd. Het ziekteverzuim bij Interpolis is in totaal met 20% gedaald. Daling in ziekteverzuim door werken nieuwe stijl in te voeren komt door een combinatie van factoren. Een medewerker legt uit: 'Als ik 's ochtends wakker wordt met migraine, meldde ik me vroeger altijd ziek. Omdat ik nu thuis kan werken, kan ik een uur langer blijven slapen, waarna ik me vaak beter voel en ik gewoon de hele dag thuiswerk. Met vaste werkuren kan dat niet, dus was ik meer ziek.' Andere redenen zijn te vinden in het 'ziek thuisblijven' omdat een kind ziek is of soms zelfs

een huisdier. Onderzoek van TNS NIPO eind 2009 wijst uit dat één op de drie eigenaren van een huisdier weleens thuis is gebleven omdat het huisdier ziek was. Bij flexibele werktijden en de mogelijkheid om, als de agenda het toestaat, thuis te werken is er geen reden meer om je ziek te melden en derhalve daalt het ziekteverzuim doorgaans bij elke organisatie waar werken nieuwe stijl is ingevoerd.

Hogere werknemers- en klanttevredenheid

Werken nieuwe stijl resulteert doorgaans ook in een hogere werknemers- en klanttevredenheid, waarbij niet uitgesloten is dat het tweede mede een gevolg is van het eerste. Tevreden medewerkers hebben immers een grotere binding met het bedrijf en bedienen klanten doorgaans beter.

Bij Rabobank was de hogere werknemertevredenheid goed te meten omdat een aantal afdelingen eerder dan andere zijn overgegaan op werken nieuwe stijl. Daardoor is het uit te sluiten dat de stijging van de tevredenheid te maken had met een algemene verbetering van Rabobank-medewerkers ten opzichte van hun werkgever. Bij de afdelingen die overgingen op werken nieuwe stijl steeg de werknemertevredenheid met 10% tot 30%. Bij HP is een jaar na de invoering van werken nieuwe stijl een onderzoek gedaan onder alle medewerkers. Hierin geeft 90% van de medewerkers aan dat de flexibiliteit die werken nieuwe stijl met zich meebrengt voor hen een van de belangrijkste arbeidsvoorwaarden is geworden. Bij KPN bleek dat na de invoering van de eerste fase alle betrokken medewerkers tevredener waren en tevens trotser om KPN'er te zijn.

Uiteraard is het niet allemaal alleen maar positief, er zitten ook nadelen aan werken nieuwe stijl. Zo blijkt uit onderzoek van het Centre for People and Buildings dat tussen de 10% en 25% van de werknemers met een 'kantoor nieuwe stijl' hun eigen plek en mogelijkheid tot personaliseren erg mist. Dit heeft bij deze groep weer een negatief effect op de tevredenheid.

Een hogere klanttevredenheid is zelden direct te relateren aan het nieuwe werken omdat hier vele facetten een rol bij spelen. Toch is een hogere werknemerstevredenheid veelal te correleren aan een hogere klanttevredenheid. Ook geven de top 5-posities op meetingreviews.com van de beide Seats2Meet-vestigingen weer dat, in hun specifieke geval, werken nieuwe stijl zijn vruchten afwerpt op het gebied van klanttevredenheid.

Er zijn twee mogelijke redenen voor de stijging van de klanttevredenheid. De eerste heeft te maken met het feit dat werknemers worden afgerekend op het totaalplaatje, dus ook op de klanttevredenheid. In veel grotere organisaties is het proces in veel stukken opgedeeld en is elke persoon verantwoordelijk voor zijn of haar deel van het proces, waarbij de klant volledig uit het oog wordt verloren. Door de klant centraal te stellen en de groep verantwoordelijk te maken, komt deze klantgerichtheid weer terug. Een andere mogelijke reden dat de klanttevredenheid stijgt, is doordat werknemers de vrijheid krijgen om te doen wat goed is voor de klant. Het wegnemen van regels en procedures ten faveure van eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen zal een positief effect hebben op de manier waarop medewerkers met klanten omgaan.

Ook in België blijkt flexibel werken, of eigenlijk slechts een deel van flexibel werken (namelijk thuiswerken), erg gewaardeerd te worden. De Belgische ICT Barometer 2008 van Getronics, waarbij men gewone (dus ook niet ICT) werknemers heeft geënquêteerd, laat namelijk zien dat 93% van degenen die kunnen thuiswerken tevreden zijn over zijn of haar baan, tegenover 84% bij degenen die niet thuis kunnen werken. Hetzelfde onderzoek wijst ook uit dat 85% van degenen die kunnen thuiswerken tevreden is over zijn of haar bedrijf, tegenover 75% bij degenen die niet thuis kunnen werken.

Aanboren ongebruikt arbeidspotentieel

Al jaren is er in Nederland veel te doen over het gebruiken van dat deel van de arbeidsmarktpopulatie dat nu nog aan de kant zit. Dit gaat

dan zowel om 'vrouwen met zorgtaken' als om 'arbeidsgehandicapten'. Beide groepen kunnen door werken nieuwe stijl betere toegang krijgen tot de arbeidsmarkt, waarmee er een nieuw potentieel voor bedrijven ontstaat en de maatschappij deels ontlast kan worden. Tevens is het voor veel van deze mensen een sociale vooruitgang om weer aan het arbeidsproces te kunnen deelnemen.

Nieuwe technologieën maken veel mogelijk voor mensen met een arbeids handicap. Zoals Niels Schuddeboom e-mails kan versturen door spraakherkenningssoftware, zo heeft ASR blinde programmeurs in dienst die een brailletoetsenbord hebben waarmee ze kunnen teruglezen wat ze precies aan code geschreven hebben. Er zijn in Nederland veel mensen bij wie met het hoofd niets mis is, maar die lichamelijk beperkt zijn. Door technologie kunnen die lichamelijke beperkingen vaak opgelost worden, waardoor deze mensen zeer productieve arbeidskrachten kunnen worden.

Ook is er in Nederland een grote groep, met name vrouwen, die deeltijd werkt en dat vooral vanwege de zorgtaken graag zo doet. Deze groep zou meer uren kunnen werken indien het werk dat men doet flexibeler ingericht zou kunnen worden. Thuiswerken en zelf uren indelen zijn een groot goed indien gezinnen schoolgaande kinderen hebben. Ook voor deze groep biedt werken nieuwe stijl mogelijkheden om meer te doen zonder hiervoor privé zaken te moeten laten.

Productiviteitsstijgingen

De stijgingen in productiviteit komen het beste naar voren in het in paragraaf 1.2 aangehaalde onderzoek slimmer werken van EIM onder MKB-bedrijven. Tevens laten alle grote organisaties waar men is gaan werken volgens de principes van werken nieuwe stijl stijgingen van de productiviteit zien. Dit terwijl de onderzoekers verwachten dat het rendement van werken nieuwe stijl pas na enkele jaren echt zichtbaar wordt. Dat is op zich logisch, omdat cultuurveranderingen tijd nodig hebben en de

experimenten die nu gedaan worden vaak nog op veel gebieden kunnen worden verbeterd en geoptimaliseerd. De grote rendementen van werken nieuwe stijl zullen dus naar verwachting pas enkele jaren na invoering zichtbaar zijn.

Een ander concreet voorbeeld van de stijging van de productiviteit komt van Microsoft Nederland. In een interne pilot van werken nieuwe stijl bij een groep ontwikkelaars bleek dat deze in dezelfde tijd 35% meer code schreven met 50% minder fouten, doordat de omgeving optimaal was ingericht op samenwerken.

Ook is door de inzet van digitale middelen het vergaderen bij Microsoft, met name op managementniveau, efficiënter geworden. Mensen die van afstand inbellen via een videoverbinding moeten kortere zinnen maken om goed over te komen. De vergadertijd per vergadering is hierdoor gedaald, aldus Microsoft. Ook is de tijd die verspild wordt door het wachten op collega's voor aanvang van vergaderingen sterk verminderd. Conference calls beginnen bijna altijd op tijd omdat niemand kan kijken of iedereen al in de zaal zit en vervolgens nog even kan omdraaien om iets af te maken. De verloren productiviteit vanwege het te laat komen daalt volgens verschillende betrokkenen. Tevens merken de verschillende bedrijven waar werken nieuwe stijl is ingevoerd, dat de tijd die collega's met elkaar doorbrengen effectiever wordt besteed. Met name vergaderingen gaan, ook als iedereen wel fysiek in één ruimte is, efficiënter. Dit komt met name doordat iedereen de vergadering beter voorbereid omdat men elkaar minder ziet en de fysieke tijd samen dus kostbaarder lijkt. In de praktijk blijkt vaak wel dat hier enige training en coaching voor nodig is voordat dit bereikt wordt.

Een andere stijging van de productiviteit komt voort uit het feit dat moderne communicatiemiddelen mogelijkheden bieden om de beste communicatietool en het beste -moment te kiezen. Met moderne communicatie-

technieken kun je zien of iemand aanwezig en aanspreekbaar is en welk medium het beste gebruikt kan worden om deze persoon te bereiken. Dit leidt in de praktijk tot meer synchrone en minder asynchrone communicatie. Hierdoor gaan processen doorgaans veel sneller, wat leidt tot meer productiviteit en in sommige gevallen zelfs een kortere *time to market*.

Ook blijkt uit onderzoek dat medewerkers zelf vinden dat ze veel effectiever zijn wanneer ze thuiswerken dan wanneer ze op kantoor werken. In de ICT Barometer van Ernst & Young geven medewerkers zichzelf gemiddeld een 7,7 wanneer men thuiswerkt en een 7,2 wanneer men op kantoor werkt.

Beter voor het milieu

Als er gekeken wordt naar de milieuverbeteringen die het nieuwe werken met zich mee kan brengen, zijn die in potentie groot. Flexibel werken zou de files helemaal op kunnen lossen en minder autokilometers bespaart ook veel CO²-uitstoot. Wanneer mensen, door met collega's via nieuwe technologieën te communiceren, ook meer met relaties gaan skypen of videoconfereren, zou het milieurendement nog hoger kunnen zijn. Toch heeft alles natuurlijk ook zijn keerzijde, want het energieverbruik van de IT zorgt wereldwijd inmiddels voor vele malen meer uitstoot aan CO² dan de luchtvaart. Ook worden stook- en energiekosten op de kantoorlocatie mogelijk vermeden, maar deze worden deels verplaatst naar de thuis-situatie. Omdat er normaal niemand thuis was overdag. De exacte milieu-implicaties van werken nieuwe stijl zijn tot op heden niet exact te meten. Er zijn te veel variabelen om rekening mee te houden.

Toch heeft HP, in samenwerking met enkele universitaire studenten, geprobeerd om de totale CO²-reductie die het werken nieuwe stijl na een jaar heeft opgeleverd in kaart te brengen. Hierbij is dus meegenomen dat er 30% minder kilometers aan woon-werkverkeer zijn en een compleet pand is afgestoten. Dit is gecompenseerd voor een schatting van de verhoging

van de CO²-uitstoot bij de werknemers die thuiswerken. Totaal komt men uit op een reductie van 29% CO²-uitstoot dankzij werken nieuwe stijl.

Bij KPN is door het gebruik van de ConferenceCard voor telefonisch vergaderen in 2008 ruim negentien miljoen kilometers vermeden, wat tot een besparing van 2,8 kiloton CO² heeft geleid. Dat is 20% meer besparing dan in 2007 gerealiseerd werd. Rabobank heeft bij het invoeren van werken nieuwe stijl de verwachting uitgesproken dat het aantal met de auto afgelegde kilometers met acht miljoen zal dalen voor hun organisatie.

Het totale milieu-effect zal erg lastig in te schatten zijn. De uitstoot door overbodig autoverkeer kan sterk dalen. Maar aangezien het gemiddelde (nieuwe) kantoorpand beter geïsoleerd is dan veel huizen, en de verwarming van zo'n pand efficiënter is omdat er meer mensen bij elkaar zitten dan bij individuele huizen, zou daar juist een negatief effect kunnen optreden. Toch lijkt de optelsom van werken nieuwe stijl, zoals HP deze ook laat zien, een duidelijk positief effect te hebben op de CO²-uitstoot.