

De voordelen van Werken in kaart g

Een flexibelere organisatie inrichten met de HNW Toolbox

Al heel wat organisaties brengen Het Nieuwe Werken in praktijk. Maar slechts weinigen kunnen kwantificeren wat deze nieuwe werkvorm de organisatie oplevert. Verlopen bedrijfsprocessen efficiënter? Zijn de kosten teruggedrongen? Of heeft het personeel meer plezier in het werk? Nu is er een kist vol gereedschap om dit inzicht te krijgen.

door: THIJS DOORENBOSCH / T.DOORENBOSCH@SDU.NL
beeld: PETER HILZ / HOLLANDESE HOOGTE

We kunnen wel samen afspreken in het vervolg kennis en informatie te delen via Yammer, maar wat helpt dat het bedrijf? Leidt het tot productiviteitswinst of kost het alleen maar geld? Volgens Marcel Bijlsma, bij Novay coördinator van project ProWork*, schetsten deze

vragen de kern van de problematiek rond Het Nieuwe Werken (HNW) waar veel organisaties mee worstelen: wat levert het op?

Sommige aspecten van deze trend zijn redelijk eenvoudig te kwantificeren. Na het invoeren van flexibele werkplekken is bijvoorbeeld uit te rekenen hoeveel de reorganisatie bespaart op vierkante meters kantooroppervlak en het onderhoud aan de werkplekken. Maar kunnen de juiste mensen elkaar nog wel vinden om teams te formeren, hoe bereken je het effect van werken in teams en hoeveel tijd gaat verloren doordat werknemers elke keer weer een plek moeten vinden? Functioneren ze nog wel even goed nu ze niet meer op een vertrouwde werkplek zitten? Bijlsma: "HNW moet niet een doel op zich worden maar een middel om de organisatie flexibeler te laten werken."

In het project ProWork boog een consortium van vier bedrijven en vier kennisinstellingen zich over de vraag hoe het resultaat van Het Nieuwe Werken meetbaar te maken is. Ze brachten daarbij een aantal gereedschappen bij elkaar die al her en der werden gebruikt en vulden deze aan met nieuwe methodieken. Het resultaat publiceerden zij onder de naam HNW Toolbox (hnw-toolbox.nl) voor wie het gebruiken wil.

De gereedschappen zijn toegankelijk gemaakt in een raamwerk. Dat gaat er van uit dat de effecten van het Nieuwe Werken niet rechtstreeks gemeten kunnen worden maar alleen via het gedrag van de medewerkers en hoe ze omgaan met de uitdagingen die Het Nieuwe Werken biedt (zie kader De toegang tot tools).

Geen kant-en-klare blauwdrukken

De toolbox is een gereedschapskist waar organisaties de hulpmiddelen uit



moeten pakken die nuttig zijn voor de fase waarin zij verkeren en de vraagstelling die ze hebben. "Het rekenmodel PACT (Plekken en Activiteiten) bijvoorbeeld is een zeer goed uitontwikkeld gereedschap met assessments over huisvesting, inrichting en kostencalculatie. Maar er zitten bijvoorbeeld ook kleinere tooltjes in die los gebruikt kunnen worden, zoals die voor 'servant leadership'. Dit gereedschap houdt managers een spiegel voor over hun leidingstijl en hoe die past bij HNW", zegt Bijlsma. "Zo'n tooltje is handig, maar het biedt natuurlijk geen compleet beeld van de HNW-visie van een organisatie."

Een belangrijke valkuil voor de HNW Toolbox is de verwachting dat er kant-en-klare blauwdrukken voor een goedwerkende HNW-implementation uitrollen. Bijlsma waarschuwt dat organisaties eerst een goede visie op HNW moeten ontwikkelen en vervolgens de visie naar afdelingsniveau moeten vertalen en omzetten in praktische werkafspraken. Daarna kunnen ze bekijken welke tools erbij passen om het effect van die visie te meten. Bijlsma: "Een HNW-project is vaak lastig, want het vormt doorgaans een onderdeel van een veelomvattender reorganisatie. Het Nieuwe Werken is

Het Nieuwe ebracht



bovendien niet iets wat je even uitrolt. Mensen moeten leren in een HNW-setting te werken.”

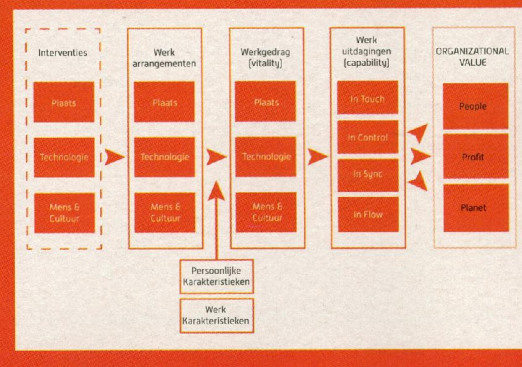
Gereedschappen blijven in ontwikkeling

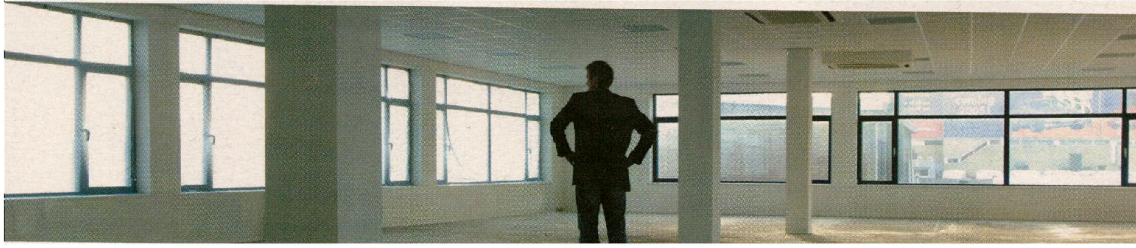
De HNW Toolbox is nu ruim een half jaar beschikbaar. Het project waar de toolbox uit is ontstaan, kreeg gedurende anderhalf jaar subsidie van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) en is eind 2011 afgerond. Bijlsma wijst erop dat de toolbox niet af is en dat ook nooit zal zijn.

Enkele organisaties uit het project zijn verder gegaan met een verdieping, zoals het Center for People and Buildings (GfPB) dat voortdurend verder werkt aan het PACT-rekenmodel. Directeur Wim Pullen van GfPB: “Ik werk al jaren aan beslissingsondersteunende software die de basis vormt voor PACT. De trend is ook al heel lang bezig: procesmatig kijken naar hoe werkprocessen beter in te richten. HNW is gewoon een nieuwe term die daar aan is gegeven. Het rekenmodel is tot stand gekomen in een exploratief proces.”

DE TOEGANG TOT DE TOOLS

Het effect van HNW-interventies op een organisatie kan alleen gemeten worden via het gedrag van de medewerkers (Vitality), en hoe ze omgaan met de uitdagingen die Het Nieuwe Werken biedt (Capability). De meetinstrumenten zijn onderverdeeld in de HNW-dimensies Fysiek (Plaats), Virtueel (Technologie) en Mentaal (Mens & Cultuur).





HET NIEUWE WERKEN MOET NIET EEN DOEL OP ZICH WORDEN, MAAR EEN MIDDEL ZIJN OM DE ORGANISATIE FLEXIBELER TE LATEN WERKEN

Pullen past het model om praktische en om onderzoeksredenen aan voor organisaties. Voor de gemeente Rotterdam bijvoorbeeld, was bij de start al duidelijk dat sommige opties gezien het gemeentebestuur beperkt moesten worden. Daarom is een aantal 'knoppen' vastgezet zodat de uitkomsten niet vertroebeld raken.

Met het model kan een organisatie verschillende scenario's doorrekenen op basis van een aantal aannames, zoals verwachte groei of krimp van de organisatie en verschillende typen indelingen van ruimtes, variërend van een traditionele gang met aan weerszijden kamers tot een volledige flexplekkeninrichting. Het resultaat is een steeds een lijst met kwantitatieve waarden, vooral vierkante meters. "Uiteindelijk moet de architect op basis daarvan een vloerindeling maken. Sommige organisaties kiezen ervoor de architect te betrekken bij de uitwerking van het PACT-model. Dat is een interessante aanpak, maar wel duur omdat de architect in deze fase slechts een toeschouwer is. Het traject was echter een openbaring voor de betreffende architect. Normaal doet hij een aantal interviews, maakt schetsen, legt ze nog eens voor, enzovoort. In dit geval ging hij met veel meer kwantitatieve bagage en beter voorbereid aan de slag. Hij was enthousiast en concludeerde dat het eigenlijk altijd zo zou moeten."

Als recente vernieuwingen aan het PACT-model noemt Pullen bijvoorbeeld de mogelijkheid steeds beter een koppeling te kunnen maken met de kwaliteitsbeleving door medewerkers van verschillende opties in het model. "Je kunt wel met vierkante meters een optimaal plan maken maar als niemand er wil werken, ben je verder van huis", waarschuwt Pullen. Zo zijn ook de effecten op energieverbruik en CO₂-belasting binnenkort te koppelen aan de uitkomsten van het model.

HNW Barometer

Hoeveel organisaties inmiddels van de HNW Toolbox gebruik hebben gemaakt, is niet precies bekend. De website is een spin-off van het ProWork-project en is 'asis' opgeleverd, zonder monitoring. Dat HNW-projecten wel in de belangstelling staan blijkt uit de HNW Barometer, een van de onderdelen van de Toolbox. Deze inventarisatie volgt uit een enquête die de Rotterdam School of Management (RSM) van de Erasmus Universiteit in 2011 uitvoerde onder honderd organisaties.

De belangrijkste winstpunten die naar voren komen:

1. Verhoogde flexibiliteit van de organisatie (43 procent)
2. Verbeteren van het welzijn en de werk-privébalans van de medewerkers (40 procent)
3. Verhoogde werknemerstevredenheid en/of betrokkenheid (40 procent)
4. Besparing van huisvestingskosten (34 procent)
5. Verbeterd werkgeversimago (31 procent)

Toch is een aantal duidelijke obstakels aan te wijzen waar de meeste organisaties tegenaan lopen.

Bij organisaties die HNW uitproberen zijn dat:

1. Managementstijl past niet bij HNW
2. Bang om vaste werkplek kwijt te raken
3. Organisatiecultuur past niet bij HNW
4. Fysieke werkomgeving is niet toereikend
5. Er is onder medewerkers weerstand tegen verandering

Bij organisaties die HNW al toepassen gaat het om:

1. Bang om vaste werkplek kwijt te raken
2. Medewerkers missen vaardigheden voor zelfsturing

AAN DE SLAG MET PACT

De gemeente Rotterdam werkt sinds 2007 aan de introductie van Het Nieuwe Werken, vertelt John Smeets. Hij is senior projectleider Projecten Advies & Ontwikkeling (PA&O) van de Facilitaire Service van de gemeente Rotterdam.

De aanleiding was het ontwerp van de 'werkpleinen', het samenwerkingsverband Dienst SoZaWe en UWV (toen nog CWT) in Rotterdam. De projectleiding kwam voor de huisvestingsvraagstukken in contact met het Center for People and Buildings (CfPB). Op basis van activiteitsprofielen en soorten werkplekken creëerden zij met PACT een huisvestingsconcept. Verschillende soorten werkplekken komen in een bepaalde verhouding voor om zo goed mogelijk de verschillende soorten activiteiten te faciliteren.

Training in het gebruik van PACT is wel nodig. Je moet de achterliggende principes begrijpen en weten op welke wijze je bepaalde berekeningen kan beïnvloeden. In het begin (en voor een leek) is het lastig om de achterlig-

gende filosofie te bevatten. Het lijkt dan echt een black box. Je stopt er info in en er komt wat uit.

Het resultaat van het inzetten van PACT was dat vooraf een goed beeld ontstond welke soorten en hoeveelheden werkplekken nodig zijn voor de werkzaamheden die een bepaalde groep mensen verrichten. Het vormt de input voor bijvoorbeeld een interieurarchitect voor het maken van indelingstekeningen die dan weer als 'praatplaatje' dienen in overleg met de interne klant.

Verbeterpunten zijn altijd te vinden in zo'n model. De laatste versie die Smeets ontving is volgens hem al veel gebruiksvriendelijker.

Vaker inzetten van het gereedschap staat zeker op het programma, zegt Smeets. We hebben het ook al toegepast voor de basis van het programma van eisen voor twee grote ontwikkelingen in de stad Rotterdam: de ontwikkeling van het nieuwe stadskantoor en de inrichting van het voormalige cruiseschip De Rotterdam als trouwlocatie

3. Bang om contact met collega's te verliezen
4. IT-omgeving is ontoereikend
5. Managementstijl past niet bij HNW

De Rotterdam School of Management is onlangs met een nieuwe editie van de Barometer begonnen. De resultaten komen in de week van het Nieuwe Werken (12 t/m 16 november) beschikbaar.

*Het consortium ProWork bestaat uit:

Novay, Ericsson, Belastingdienst, IBM, Achmea, Rotterdam School of Management, Vrije Universiteit, Center for People and Buildings.