

HNW bij Essent: productiviteit stijgt 15%

In *Facto Magazine* nr. 7/8 van juli/augustus schreef HNW-deskundige *Henny van Egmond* een artikel over Het Nieuwe Werken. In aanvulling op dat artikel in dit nummer van *Facto Magazine* een artikel over de praktijk van Het Nieuwe Werken bij Essent en de stijging van de productiviteit.

ORDIE VAN BERKEL-SCHOONEN*

Hoewel Essent weinig wordt genoemd als een van de koplopers in Het Nieuwe Werken, valt het bedrijf deze eer zeker wel ten deel. In 2002 introduceerde de FM-afdeling het voor die tijd vernieuwende werkplekconcept onder de naam 'FITT-Inn'.

Verschillende functionele ruimten werden geïntroduceerd zoals een huiskamer en een concentratieplek. De flexplek werd geïntroduceerd, gepaard gaande met een *clean desk policy* en het afschaffen van de ladekasten. Een ander onderdeel van FITT-Inn was het stevig terugdringen van papiergebruik, het reduceren van verhuizingen en de introductie van thuiswerken. Ook was er aandacht voor gedragsverandering van de kantoorbewoner om in deze nieuwe werkomgeving prettig te kunnen werken. Menige organisatie zit anno 2012 nog middenin deze ontwikkelfase naar HNW en claimt daarmee soms zelfs HNW succesvol te hebben geïmplementeerd.

Lessons learned tot 2007

Bij Essent werd na vijf jaar ervaring met FITT-Inn het concept grondig geëvalueerd. Hoewel de ervaringen grotendeels positief waren, volgden ook enkele aanbevelingen. De werkplekratio kon verder worden teruggebracht, het concept bood te weinig mogelijkheid voor differentiatie, het was niet goed genoeg geïntegreerd in de bedrijfscultuur, mensen

toonden een lage verantwoordelijkheid om hun werkomgeving netjes te houden en het concept bood te weinig flexibiliteit. Ruimte voor verbetering dus!

Bedrijfsstrategie

De volgende stap in de ontwikkeling was het project '@nderswerken'. Ditmaal werd niet gestart bij de FM-afdeling, maar bij de bedrijfsstrategie. Bovendien was er nu sprake van een geïntegreerde aanpak samen met de HR- en IT-afdeling, werden vanaf het eerste moment de gebruikers actief betrokken en werd de mens centraal gezet.

In 2009 vond een pilot plaats onder 300 medewerkers. Hiertoe waren dertien werkprofielen (variërend van callcentermedewerker tot management) opgesteld die representatief waren voor de gehele populatie. 22 teams deden mee aan de pilot die in totaal één jaar duurde. Gedurende het jaar werden door Erasmus Rotterdam School of Management metingen uitgevoerd naar de effecten.

Ook de lastig meetbare factor 'productiviteitsstijging' werd hierbij in kaart gebracht, met als indrukwekkend resultaat een stijging van 15 procent. De wijze van meting varieerde per doelgroep, van heel objectief (bijvoorbeeld: het aantal afgehandelde calls per medewerker per uur) tot subjectiever (bijvoorbeeld: een manager maakt zelf een inschatting). De wijze van meten in alle werkprofielen is wetenschappelijk onderbouwd.

Vervolg

De resultaten waren een belangrijke sleutel om de pilot om te zetten in een grootschalige uitrol @nderswerken, met draagvlak van de Raad van Be-

stuur en Centrale Ondernemingsraad. Ook het feit dat er een goede business case is opgesteld heeft daarbij meegewogen, waarbij overigens de productiviteitsstijging in financiële zin niet is meegenomen. Dit zou namelijk impliceren dat 15 procent van de medewerkers geen werk meer had en dat was niet de insteek.

Ook is de keuze gemaakt de productiviteit als variabele niet blijvend te meten, aangezien er veel tijd, geld en energie voor nodig zijn om deze waarde te objectiveren. Dit in tegenstelling tot veel andere metingen die Essent wel heeft voortgezet tijdens de grootschalige uitrol.

Onderzoek van A. Termaat van de Saxion University heeft de wijze waarop Essent haar implementatiedashboard HNW heeft ingericht, uitgeroepen tot het 'most sophisticated dashboard of the Netherlands'.

Essent anno 2012

Immiddels heeft een grootschalige transitie plaatsgevonden onder 4.000 medewerkers naar @nderswerken. In het @nderswerken staat niet langer het faciliteren van gebouwen, maar het faciliteren van mensen centraal. De werkplekratio is teruggebracht naar 0,60 werkplek per fte inclusief



de algemene ruimten. Er is aandacht voor het sturen op resultaat en waarden als vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid. Binnen de facilitaire omgeving houdt dit in dat de services zijn ingericht op zowel medewerker- als teamniveau. Medewerkers zijn vrijer om te werken waar en wanneer zij dit willen en komen met het team

samen voor teambuilding en fysieke vergaderingen. De huisvesting functioneert dan ook steeds meer als ontmoetingslocatie waar cross-organisatorische samenwerking, merkbeleving, creativiteit & innovatie worden gestimuleerd.

Veranderproces

Het Nieuwe Werken is een ontwikke-

ling die niet meer te stoppen valt, maar evenmin makkelijk is om op een passende wijze te implementeren. Het is een intensief veranderproces, waarvoor niet alleen tijd en expertise nodig zijn, maar bovenal een sterke visie en het vermogen om met elkaar in dialoog te blijven. «

SAMENVATTING!

- » Bij Essent is al in 2009 met behulp van de Erasmus Rotterdam School of Management een productiviteitsstijging aangetoond van 15 procent na invoering van Het Nieuwe Werken.
- » Dit is gemeten over de periode van een jaar, bij een doelgroep van 300 personen, verdeeld in 13 werkprofielen (zoals callcenter, management etc.) en verspreid over 22 teams die representatief waren voor de hele populatie van Essent.



Citaat Directeur HR Essent Ruud Wilgenkamp

'Tevreden, loyale en betrokken medewerkers zijn enthousiaster naar klanten, luisteren beter en zijn hulpvaardiger. Of tevredenheid primair gemeten wordt aan klant- of medewerkerszijde is hierbij om het even. Het gaat erom dat de mens centraal staat.'

Directeur HR van Essent, Ruud Wilgenkamp, onderstreept het rechtstreekse verband tussen medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid.



Jordie van Berkel-Schoonen is directeur/eigenaar van Forte Solutions (www.forte-solutions.nl). Ze was tot voor kort eindverantwoordelijk voor de facilitaire afdeling van Essent.

In het @nderswerken staat niet langer het faciliteren van gebouwen, maar het faciliteren van mensen centraal

De ervaringen bij Essent tonen aan dat productiviteitsstijging zeker mogelijk is na invoering van HNW