

## Weerstand tegen Het Nieuwe Werken neemt toe

# Maakt bekend onbeminder?

TEKST CEES LOUWERS

De Nieuwe Werken Barometer wordt sinds 2010 samengesteld. Het instrument is ontwikkeld door Rotterdam School of Management van de Erasmus University, Novay en het Center for People and Buildings. De barometer brengt in kaart hoe Het Nieuwe Werken (HNW) in ons land wordt opgenomen. De initiatiefnemers claimen daarmee de wetenschappelijke vinger aan de pols van HNW te houden.

### Betere score

De metingen voor de barometer zijn tot nu toe gebaseerd op data van meer dan 300 Nederlandse bedrijven en instellingen. Vorig jaar namen zo'n 70 organisaties deel aan het onderzoek. Ruim 40 hiervan hadden meer dan 500 medewerkers, bij bijna een kwart lag dat aantal tussen de 100 en 500.

In de afgelopen jaren gingen steeds meer organisaties met Het Nieuwe Werken aan de slag: 43% van de respondenten in 2011, 53% in 2012 en 64% vorig jaar. Gemiddeld genomen scoren zij ook steeds beter op HNW-gerelateerde factoren. Denk onder meer aan het vinden van een goede balans tussen wederzijds vertrouwen en controle van tijd- en plaatsafhankelijke medewerkers, het online beschikbaar stellen van werkgerelateerde informatie en het stimuleren van openheid.

### Geen hype

Bij 17% van de respondenten heeft het management een duidelijke top-down visie voor wat betreft HNW. In 27% van de organisaties bestaat de implementatie uit initiatieven van de medewerkers. In meer dan de helft

van de gevallen wordt HNW gezien als een gezamenlijke ontdekkingsreis zonder duidelijke eindbestemming. Dat laatste is niet verwonderlijk. Want al vindt een groeiend aantal organisaties de term duidelijk, een score van 36% (tegenover 25% in 2012) betekent dat nog lang niet iedereen precies weet wat met HNW wordt bedoeld. Dit maakt het formuleren van een eindbestemming tot een lastige klus.

### Minder enthousiasme

Slechts ruim een kwart ziet HNW als een hype die snel weer zal verdwijnen (2012: 28%). Maar terwijl het concept steeds vaker wordt ingevoerd en de definitie alsmat herkenbaarder wordt, groeit tegelijkertijd de weerstand en neemt het enthousiasme af. HNW riep vorig jaar volgens de barometer sub-

## INTERN FEESTJE

Organisaties kijken nauwelijks naar hun klanten bij het invoeren van Het Nieuwe Werken. Dat constateert Berenschot na een onderzoek onder grote dienstverlenende organisaties, samen goed voor 300.000 medewerkers. 58 procent van de respondenten meldt met HNW externe doelen na te streven, maar de invulling daarvan blijft abstract. HNW blijkt zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven vooral een intern feestje. De onderzochte organisaties leggen binnen HNW een sterk accent op interne zaken. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om besparingen op kantoorruimte, tevredenheid van medewerkers, het verbeteren van de productiviteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Volgens Luuk Verburgh van Berenschot laten organisaties door vooral intern te focussen extern kansen lig-

gen: 'Overheden en bedrijven die écht klantgericht willen werken, betrekken die klant bij het bedenken, doorvoeren en evalueren van grote veranderingen. Bij een ingrijpende verandering als HNW kan dat ook, bijvoorbeeld via klantenpanels. Laat de klanten meedenken over welke voordelen er voor hen met HNW te behalen zijn. En laat ze aangeven hoe je processen moeten ontwerpen en inrichten om de dienstverlening te verbeteren. Doe je niets met door de klant aangedragen informatie, dan komen belangrijke innovaties niet of veel moeilijker van de grond.' Als voorbeelden noemt Verburgh de frontoffice van een organisatie die dankzij HNW voortaan 24 uur per dag geopend is of het werken met vaste contactpersonen voor klanten.

Het Nieuwe Werken is al lang niet nieuw meer. Het wordt steeds duidelijker welke van de hooggespannen verwachtingen reëel zijn en welke door de realiteit worden ingehaald. Uit de meest recente editie van de Nationale Het Nieuwe Werken Barometer blijkt dat kostenbesparing de belangrijkste doelstelling is. De financiële drijfveer verdringt een groeiende werknemerstevredenheid van de eerste plaats.



ICT-project inmiddels van een HNW-label wordt voorzien, is het strategisch slim om kostenbesparing te benadrukken als gevolg van HNW. Terwijl een bezuiniging door het aantal werkplekken te verminderen ook simpelweg een doel op zich kan zijn. Maar dat is natuurlijk minder goed verkoopbaar aan de stakeholders.

### Mensenwerk

HNW is een containerbegrip. Uit een lijst met twintig mogelijke effecten van HNW verwachten organisaties er gemiddeld negen te realiseren. Door de onvermijdelijk brede aanpak valt de aandacht voor HNW vaak uiteen in elementen als ICT, P&O en kantoorinrichting. De focus ligt veelal op deze randvoorwaarden en het wegnemen van belemmeringen daarbij. Om dan toch een integrale visie te behouden, vormt een stevige uitdaging. Maar is wel cruciaal om echt stappen voorwaarts te zetten. Net als het besef dat het niet draait om een *state of the art* kantoorstoel of de nieuwste tablet, maar om het management en de medewerkers. Niet voor niets zijn de belangrijkste in de barometer genoemde obstakels voor een succesvolle implementatie van HNW allemaal mens-gerelateerd: de angst onder werknemers om de eigen werkplek te verliezen, weerstand van managers, de angst om het contact met collega's te verliezen en een mismatch met de bestaande organisatiecultuur. Kortom: ook HNW is vooral mensenwerk. ■

stantieel minder positieve associaties op (39% tegen 50% in 2012). Ook nemen de negatieve associaties langzaam toe (19% nu, 12% in 2012). Bekend maakt onbeminder, zou je bijna denken.

### Verweven componenten

De barometer noemt 17 componenten die bijdragen aan HNW. De top 5: het toestaan van thuiswerken, digitaal documentenbeheer, een open kantooromgeving met flexibele werkplekken, activiteitgericht werken als kantoorconcept en het stimuleren van kennisdeling. De verschillende elementen zijn sterk met elkaar verweven. Het toestaan van thuiswerken gaat bijvoorbeeld in 68% van de organisaties samen met het invoeren van nieuwe ICT-voorzieningen. Een open

kantooromgeving met flexibele werkplekken wordt in 93% van de organisaties gecombineerd met het faciliteren van thuiswerken.

### Obstakels

De voornaamste verwachting van HNW is niet langer een groeiende werknemerstevredenheid of een verbeterde werk/privé-balans. Waren deze gevolgen in 2012 nog nummer 1 en 2, de focus van de respondenten ligt nu vooral op kostenbesparing. De verwachtingstop 5 bestaat verder uit een aantrekkelijk werkgeversimago en een verhoogde flexibiliteit van de organisatie. De vraag dient zich wel aan, hoe 'zuiver' de geschetste koppeling tussen HNW en bezuiniging is. Net zoals vrijwel elk