

HET NIEUWE WERKEN BAROMETER

INZICHT IN ADOPTIE EN EFFECTEN VAN HNW IN NEDERLAND

Eric van Heck, Peter van Baalen, Nick van der Meulen, Marcel van Oosterhout

Rotterdam, juli 2011 – Het welzijn, de werk/privé-balans en de betrokkenheid van werknemers verbetert ten gevolge van Het Nieuwe Werken (HNW). Andere vaak aangehaalde verwachtingen, zoals het verhogen van de productiviteit, lijken minder vaak waar te worden gemaakt. Op zich is dit geen probleem, want de introductie van HNW blijkt voor 75% gericht op de 'zachte effecten' zoals medewerker binding/tevredenheid en daarmee samengaande langdurige inzetbaarheid en betrokkenheid. De grootste obstakels volgens de respondenten bij de invoering van HNW zijn het kwijtraken van vastigheden, ontbrekende vaardigheden voor zelfsturing, het potentiële verlies van sociale cohesie en een managementstijl die niet past bij HNW.

In deze research briefing presenteren we de resultaten van de Nationale Nieuwe Werken Barometer 2010/2011, een onderzoek onder ruim 100

organisaties dat eind 2010/begin 2011 werd verricht door Rotterdam School of Management, Erasmus University en Novay. Dankzij deze Barometer kan een wetenschappelijke vinger aan de pols van HNW worden gehouden. In de media wordt immers veel geschreven over de vermoedelijke voors en tegens, maar aan informatie gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek ontbrak het nog. De Barometer brengt daar verandering in. Middels de Barometer is onderzocht in welke fase organisaties zich bevinden betreffende de implementatie van het Nieuwe Werken (HNW), welke effecten verwacht worden of bereikt zijn en tegen welke obstakels aangelopen wordt, dit vanuit de perceptie van de respondent uit verschillende organisaties. Deze 102 unieke organisaties, welke de Barometer hebben ingevuld, toonden een nette spreiding ten aanzien van de fase van HNW waarin ze verkeren. Zo'n 30% van de organisaties oriënteert zich nog op HNW, terwijl 35% heeft besloten

of op het punt staat om (aspecten van) HNW te implementeren en 34% dit reeds heeft gedaan. Slechts één organisatie heeft te kennen gegeven dat er bewust is gekozen om HNW (op dit moment) niet te implementeren. De organisatiegrootte heeft geen invloed op de genoemde spreiding.

Fase 1: Oriëntatie

Van organisaties die zich nog oriënteren ten aanzien van HNW weet 55% nog onvoldoende wat HNW inhoudt en/of wat het oplevert, maar lijkt opmerkelijk genoeg 87% het wel noodzakelijk om HNW binnen 2 jaar te implementeren.

Bij slechts 26% van de managers van oriënterende organisaties is de veranderbereidheid groot, terwijl dit bij de medewerkers 36% is. Ook de IT voorzieningen schijnen in alle organisaties nog niet helemaal klaar te zijn voor een overstap naar HNW: zo'n 45% van de organisaties geeft aan dat ze IT voorzieningen hebben die het makkelijk maken om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Hier staat tegenover dat dit nog niet het geval is bij 32% van de oriënterende organisaties.

Binnen de meeste organisaties (58%) wordt resultaatgericht gewerkt en kunnen 55% van de medewerkers hun werk zelf organiseren. In 40% van de organisaties zijn medewerkers gehecht aan hun vaste werkplek. Het willen overstappen naar HNW vanwege het milieu is in het algemeen geen belangrijke beweegreden: slechts 10% is zich bewust van zijn impact op het milieu en 55% is zich daar helemaal niet bewust van.

Fase 2: Pre-implementatie

Organisaties die op het punt staan om (aspecten van) HNW te implementeren geloven dat HNW kan bijdragen aan het succes van de organisatie, maar vereisen in de meeste gevallen wel een (specifieke) business case. De meeste bedrijven zullen op korte termijn de verwachte implementatie van HNW doorvoeren: voor 25% van de organisaties zal dit nog binnen het jaar zijn, 64% verwacht dit binnen 1 en 2 jaar te zullen doen.

Organisaties die aangegeven hebben HNW te gaan implementeren geven de volgende (mogelijke) effecten aan van HNW:

1. Een verbetering in het welzijn en de werk/privé balans van de werknemers.
2. Het verhogen van de productiviteit.
3. Het verbeteren van het werkgeversimago.
4. Het verhogen van de werknemers- tevredenheid en/of betrokkenheid.

Bij al deze organisaties waren de gekozen effecten bij benadering ongeveer 17% gericht op kostenreductie en 83% op andere/'zachtere' effecten. De kostenreductie werd ook minder belangrijk naarmate HNW werkelijk werd geïmplementeerd.

Door de organisaties is aangegeven dat de werklocatie nog weinig flexibel is en het nog niet gericht is op samenwerking en e-werk. Er zijn meestal nog geen IT voorzieningen aanwezig die medewerkers in staat stellen om altijd en overal (samen) te werken en informatie die benodigd is voor het werk is niet overal digitaal beschikbaar. Binnen de pre-

implementatiegroep zijn de organisaties al wat verder in het doorvoeren van een resultaat geïntendeerde cultuur en de medewerkers hebben meer autonomie. Echter de balans tussen wederzijds vertrouwen en controle van de medewerkers kan nog verder verbeterd worden.

Er zijn gemiddeld vijf verschillende soorten obstakels die organisaties tegenkomen in de aanloop naar de implementatie van HNW. De vijf meest voorkomende obstakels zijn: een ongeschikte managementstijl (55%), de angst om vaste werkplek te verliezen (53%), de organisatiecultuur (42%), een ontoereikende werkomgeving (36%), onvoldoende voorzieningen (33%) en weerstand tegen verandering (33%).

Fase 3: Post-implementatie

Van de organisaties die (aspecten van) HNW hebben geïmplementeerd, heeft 34% dit 5 jaar geleden al gedaan en een kleine 43% 1 à 2 jaar geleden. In de aanloop naar deze implementatie zijn de volgende factoren het vaakst gemeten of in de gaten gehouden: de werknemerstevredenheid en/of – betrokkenheid van ‘Nieuwe Werkers’

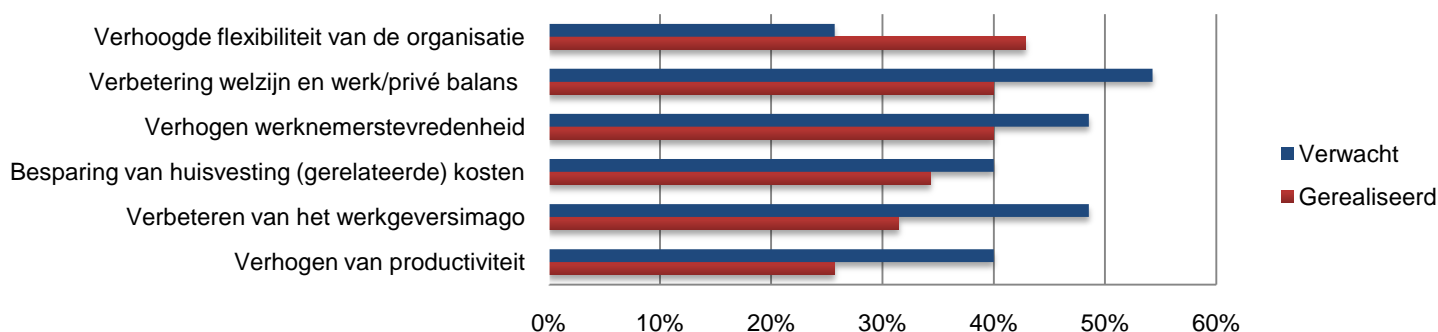
(49%), huisvesting (gerelateerde) kosten (31%), de klanttevredenheid (31%), het welzijn en de werk/privé balans van ‘Nieuwe Werkers’ (26%), ziekteverzuim en/of verloop (20%), en de communicatie/samenwerking binnen de organisatie (20%).

Over het algemeen zijn de volgende vijf effecten het vaakst gerealiseerd:

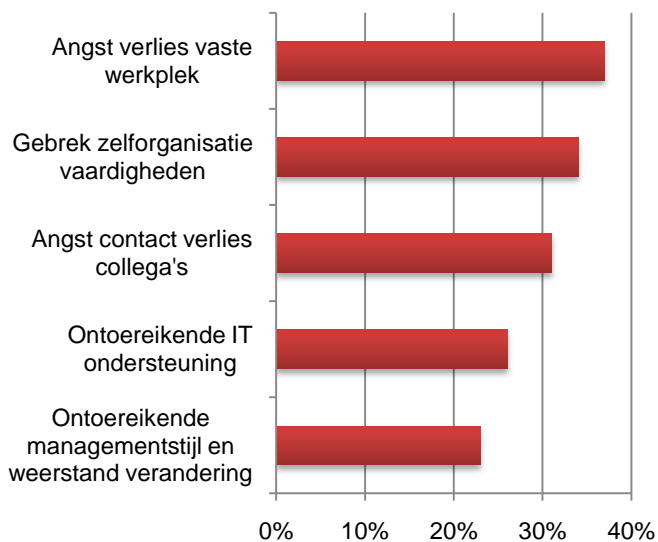
1. Een verhoogde flexibiliteit van de organisatie.
2. Een verbetering in het welzijn en de werk/privé balans van de werknemers.
3. Het verhogen van de werknemerstevredenheid en/of betrokkenheid.
4. Een besparing van de huisvesting (gerelateerde) kosten.
5. Het verbeteren van het werkgeversimago.

Veel gerealiseerde effecten na de implementatie worden ook verwacht door bedrijven in de pre-implementatie fase. Opvallend is dat organisaties in de pre-implementatie verwachten dat de productiviteit sterk toeneemt, terwijl dit in mindere mate ervaren wordt als gerealiseerd effect. Daarentegen wordt flexibiliteit vooraf in mindere mate verwacht, terwijl dit als belangrijkste effect wordt gezien na de implementatie.

Gerealiseerde en verwachte effecten



In onderstaand figuur zijn de vijf belangrijkste obstakels weergegeven die de respondenten hebben ervaren bij de implementatie van HNW:



Alle organisaties zien meer in een bottom-up aanpak ten aanzien van HNW (ongeveer 64%), waarbij de implementatie bestaat uit losse initiatieven die binnen de organisatie ontstaan. Slechts 36% ziet meer in een 'big bang'/top-down aanpak, waarbij HNW integraal wordt ingevoerd. Dit betekent voor de oriënterende organisaties en organisaties die HNW willen implementeren dat ze de implementatie van HNW zien als een ontdekkingsreis met een open einde (71%), en in mindere mate als een uitgestippelde reis met een duidelijke bestemming (29%). Voor de organisaties welke HNW al geïmplementeerd hebben betekent dit echter niet dat men de implementatie van HNW ook direct zag als een ontdekkingsreis met een open einde: dit was slechts het geval voor 57% van de organisaties. Het initiatief om HNW op de agenda te zetten in alle organisaties komt

vooral vanuit het algemeen management, waarbij de HR afdeling en de werknemers daarna mede een belangrijke rol spelen in de implementatie fase.

Deze nulmeting laat zien dat de meerderheid van de organisaties HNW strategisch (wil) inzetten. Kostenbesparingen en productiviteit spelen wel een rol, maar de meerderheid van de organisaties ziet het belang van het investeren in mensen. Om de vruchten van HNW voor de organisatie te kunnen plukken, is het van belang dat werknemers en middenmanagement nauw worden betrokken bij de planvorming en uitvoering. Digitale en fysieke faciliteiten alleen zijn daarbij niet genoeg. De grootste uitdaging voor het laten renderen van HNW ligt in de mentale omslag van zowel medewerkers en managers en in het aanleren van nieuwe vaardigheden en routines. Dit vereist tijd en aandacht van de organisatie voor haar mensen, maar andersom vereist het ook commitment van de medewerker.

In het najaar van 2011 zal een tweede meting worden gestart – gekoppeld aan de nationale campagne 'Het Nieuwe Werken doe je zelf' van de Stichting Natuur en Milieu.

De Nationale Nieuwe Werken Barometer is ontwikkeld in samenwerking met Novay in het kader van het publiek-private innovatieproject ProWork en wordt mede ondersteund door het Platform voor de Informatie Samenleving ECP-EPN.