

Hoe 'nieuw' werken

Bij de grote kantoren kunnen medewerkers hun werk steeds meer doen op de plaats en tijd die hen het beste uitkomt. Kleinere kantoren zijn minder voortvarend met dit Nieuwe Werken. Voor- en tegenstanders laten van zich horen. Een tussenstand.

TEKST: ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD: CORBIS

"De *white paper* van Bill Gates over het Nieuwe Werken heeft ons bedrijf ingrijpend veranderd. Gates beschreef in *New World of Work* hoe medewerkers productiever worden als ze optimaal worden gefaciliteerd door technologie. Traditioneel werd techniek binnen bedrijven altijd gedictieerd door de IT-manager. Hij bepaalde welke laptop je kreeg en welke software je daar op mocht zetten. Het document van Gates draaide het om. De nadruk lag niet langer op de techniek maar op de voordelen voor de gebruiker. Dit document dat verscheen in 2005 was revolutionair. Het inspireerde ons. We besloten direct om ons te gaan richten op het Nieuwe Werken. Ook onze eigen bedrijfscultuur gooiden we radicaal om."

MEER DAN TECHNIEK

Aan het woord is Danny Burlage, IT-ondernemer en auteur van twee boeken over 'SharePoint in bedrijf'. Net als Windows en Office, is SharePoint een Microsoft-product. Het is een platform waarin organisaties op een gestructureerde manier het samenwerken tussen personen kunnen faciliteren. Voor Burlage is Gates de profeet van het plaats- en tijdonafhankelijk werken (zoals het Nieuwe Werken het best kan worden omschreven) en hij verspreidt diens boodschap en producten met verve en vuur. Toch blijkt dat ook in Burlage's eigen bedrijf, Wortell, de invoering van het Nieuwe Werken niet alleen een kwestie van techniek is geweest.

"In het begin gaven we onze medewerkers te veel vrijheid. Het is prima om overdag boodschappen te doen en 's avonds te werken. Maar dat werkt niet als je daardoor onbereikbaar bent, terwijl je collega's je dringend nodig hebben. Daarom hebben we afgesproken dat iedereen tussen 9 en 5 telefonisch bereikbaar moet zijn", aldus Burlage in het Financieele Dagblad van 28 juli 2011.

TALRIJKE SUCCESFACTOREN

Vertrouwen van de kant van de werkgever. Toewijding van de kant van werknemer. Goede afspraken over en weer. Het zijn slechts een paar van de talrijke ingrediënten die nodig zijn om van het plaats- en tijdonafhankelijk werken een succes te maken. Maar dan



accountants?



THUIS WERKEN IS GEZOND

Af en toe thuis werken is goed voor je gezondheid. Dit blijkt uit de vorig jaar door het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) gepubliceerde trendrapportage *Belemmerd aan het werk* over ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid onder Nederlandse werknemers. Dit positieve effect doet zich overigens alleen voor wanneer er hooguit twintig procent van de werktijd thuis wordt gewerkt.

Volgens de SCP-onderzoekers is het voor medewerkers van alle rangen en standen gunstig om één dag in de week niet naar kantoor te hoeven afreizen, maar thuis of elders te werken.

Thuis- of telewerk drukt om uiteenlopende redenen het ziekteverzuim. Voor sommigen weegt zwaar dat ze thuis meer autonomie hebben; zij kunnen hun werk op hun eigen manier en op het voor hen meest geschikte tijdstip uitvoeren. Vaak ook vereenvoudigt thuiswerk de combinatie van werk en gezin. Voor anderen geldt dat ze thuis minder worden afgeleid door collega's en zich daardoor beter kunnen concentreren. Mensen die ver van hun werk wonen zeggen dat ze minder vermoeid of gestrest raken omdat ze een dagje niet hoeven te forenzen.

'IN NEDERLAND WERKTE IN 2011 AL EEN KWART VAN DE BEROEPSBEVOLKING IN MEER OF MINDERE MATE FLEXIBEL.'

nog zijn er mensen die er wel of niet in 'geloven'. Tot die laatste categorie hoort Marissa Mayer, topvrouw van internetbedrijf Yahoo. Zij baarde in februari 2013 opzien toen zij besloot om thuiswerken rigoureus te verbieden. Reden: werknemers zouden er de kantjes van af lopen en in de tijd van de baas zelfs eigen bedrijfjes opzetten.

Het Yahoo-verbod gaf aanleiding tot de zoveelste discussie tussen voor- en tegenstanders. Waarbij beide partijen met nogal ongelijksoortige argumenten schermen.

Vóór pleit onder meer dat medewerkers meer vrijheid krijgen om hun tijd in te delen; dat ze op die manier werk en privé beter in balans kunnen brengen; dat werkgevers op kantoorkosten besparen; dat het een middel is om geldverslindende files tegen te gaan. Tegenargumenten zijn onder meer dat het gezinsleven van ouders die dag en nacht doorwerken juist wordt ondermijnd; dat door het wegvallen van grenzen tussen werk en vrije tijd het risico van burn-out groeit; dat belangrijke sociale contacten en non-verbale communicatie het onderspit delven; dat onervaren en onzekere medewerkers thuis onvoldoende houvast hebben.

LEERZAME COMMUNITIES

Wanneer Carmelo Messina, sinds 2004 partner van KPMG, vroeger op een vaktechnisch probleem stuitte, pakte hij een boek en pluisde dat na. "Als ik een oplossing gevonden meende te hebben, overlegde ik met een meer ervaren collega. Pas als hij ook akkoord was, had ik het probleem opgelost. Met een zekere verbazing kijk ik naar de manier waarop jongere collega's tegenwoordig naar oplossingen zoeken. In plaats van dat ze een boek pakken sturen ze, via Communicator in een beveiligde omgeving, hun vraag naar een stuk of tien collega's die werkzaam zijn op hetzelfde terrein. Daar zit altijd wel iemand bij die dat probleem zelf eerder bij de hand heeft gehad, de oplossing weet en die doorgeeft aan de betrokken collega. Door op deze manier de nieuwe media te gebruiken wordt het lerend vermogen van een organisatie enorm vergroot. Jongere collega's leren met elkaar." De big four hebben allemaal dit soort eigen digitale *communities*, waar groepen met elkaar in contact worden gebracht rond specifieke, zakelijke onderwerpen. Het gebruik van deze communities stijgt, zegt Jolanda Lamse, binnen de accountantspraktijk van PwC verantwoordelijk voor *human capital*. "Juist als je op afstand van elkaar werkt, is dit een belangrijke tool. Er zijn Nederlandse en internationale communities. Als geïnteresseerde in human capital wissel ik via een speciale community voor human capital informatie en ideeën uit met collega's in het buitenland."

'JE MOET EEN BALANS ZOEKEN TUSSEN ALTIJD BEREIKBAAR ZIJN EN JE PRIVÉLEVEN.'

NEDERLAND KOPLOPER

Ofschoon de verbale strijd voorlopig onbetwist blijft, rukt het Nieuwe Werken in Nederland snel op en werkte in 2011 al een kwart van de beroepsbevolking in meer of mindere mate flexibel. Volgens Willem de Jager, directeur van de Stichting TelewerkForumHNW, is Nederland daarmee wereldwijd koploper. In de VS en Engeland werkt hooguit tien procent van de werknemers onder een flexibel regime. Volgens De Jager wordt dat verschil verklaard door de informele en egalitaire bedrijfscultuur in Nederland. "In het buitenland is het absoluut een carrièrekiller als je je weinig op kantoor laat zien. Maar hier onderscheid je je door je prestaties, niet door je aanwezigheid." Een rondgang langs de big four leert dat wat betreft de situatie bij hen, deze stelling van De Jager juist is. Volgens de woordvoerders heeft (on)zichtbaarheid geen enkele invloed op iemands loopbaan, maar vinden promoties plaats op basis van heldere beoordelingssystemen. Op de vraag in hoeverre het bij hen gebruikelijk is om af en toe thuis te werken, luidt unaniem het antwoord dat het bijna ongebruikelijk is om het *niet* te doen.

'OP KANTOOR EEN SNELLE PIZZA EN DAARNA TOT TIEN, ELF UUR 'S AVONDS BIKKELEN IS NIET MEER VAN DEZE TIJD.'

'IN HET BUITENLAND IS HET ABSOLUUT EEN CARRIÈREKILLER ALS JE JE WEINIG OP KANTOOR LAAT ZIEN.'

'BELANGSTELLING OVERRATED'

Carmelo Messina, partner van KPMG en binnen de directie audit belast met human resource, zegt dat hij de actuele belangstelling voor plaats- en tijdonafhankelijk werken "*overrated*" vindt. "Zeker voor het accountantsberoep." Messina werkt al 25 jaar in de accountancy en is van vroeger uit gewend om een groot deel van de tijd buiten kantoor, bij de klant te werken. "De technische ontwikkeling heeft het wel makkelijker gemaakt, zeker ten opzichte van een jaar of tien geleden, toen we nog met fysieke dossiers werkten. Dat bracht destijds heel wat logistieke problemen met zich mee. Doordat we nu digitale dossiers hebben, kun je altijd en op iedere plek met je laptop inloggen op een auditbestand." Bij de grote kantoren hebben technische ontwikkelingen enerzijds en de wens werkafspraken meer toe te snijden op individuele behoeften van medewerkers anderzijds, vrij geruisloos een gelegenheidscoalitie gesloten. Deze coalitie mondde uit in het Nieuwe Werken, ook al zal nagenoeg niemand bij die kantoren dat woord spontaan in de mond nemen.

WERKENDE OUDERS

Jessica Odijk, senior manager HR bij Deloitte: "Wij kijken voortdurend op een innovatieve manier naar werken en willen vanuit de werkgever de werknemer beter faciliteren. Maar aan het daaruit resulterende beleid heeft nooit het labeltje van het Nieuwe Werken gehangen. Bovendien is thuis werken maar een klein onderdeel van die nieuwe manier van werken." Het idee dat onzichtbaar buiten kantoor werken slecht voor je carrière zou zijn, verwerpt zij. Volgens haar is eerder het omgekeerde het geval. "Het geeft werkende ouders meer flexibiliteit en stelt ze in staat om evenveel uren te maken als mensen zonder kinderen. Dat kan juist een positieve draai aan hun carrière geven." Zelf heeft ze twee kleine kinderen. "Vaak klap ik 's avonds nog even de laptop open, dat geeft me de vrijheid om op woensdagmiddag bij mijn kinderen te zijn."

GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

's Avonds eindeloos doorwerken kan een schaduwkant van het Nieuwe Werken zijn. Odijk: "Daar moet je gezond mee omgaan. Je moet een balans zoeken tussen het altijd bereikbaar zijn voor iedereen en je privéleven. Je moet bewust tijd voor jezelf, je gezin en je vrienden reserveren. Dat is niet altijd eenvoudig."



VERDWENEN DORPSPOMP

Hij heeft bij Het Nieuwe Werken zijn langste tijd gehad: de spreekwoordelijke koffieautomaat die de al eerder uitgestorven dorpspomp verving als plaats voor toevallige ontmoetingen, informele contacten, uitwisseling van ideeën en het krijgen van geniale invallen. Volgens Jessica Odijk, senior manager HR bij Deloitte, moeten we de toevalligheid van die fysieke ontmoetingen van weleer niet idealiseren. "Ook vroeger waren er mensen die vrijwel altijd achter hun bureau zaten en niet op zoek gingen naar contact met anderen. Ook toen moest je initiatieven ontplooiën als je elkaar wilde zien."

Niettemin erkent ze dat bij het huidige plaats- en tijd-onafhankelijke werken je nog meer dan vroeger bewust je best moet doen om contactmomenten te creëren. "Maar die contactmomenten zijn er nog steeds volop. Bij Deloitte bellen we allemaal mobiel met onze laptop en dan kunnen we elkaar op het beeldscherm ook zien. Die manier van contact hebben neemt een enorme vlucht", aldus Odijk.

"Als je vroeger als collectief team van maandag tot en met vrijdag bij de klant zat, leerde je elkaar gaandeweg wel kennen", zegt Jolanda Lamse, binnen de accountantspraktijk van PwC verantwoordelijk voor human capital. Door Het Nieuwe Werken is die onderlinge kennismaking veel minder vanzelfsprekend.

"Daarom investeren wij nog meer dan voorheen in teamrelaties en zoeken wij naar manieren waarop de leden van de teams elkaar beter kunnen leren kennen. Daar besteden wij aandacht aan in onze *Associate Academy* en in Nederland zijn wij een programma voor *high performing teams* gestart onder meer op basis van de teamrollen van Belbin. Door met dat model te werken, begrijpen teamleden elkaars reactie beter en ontdekken ze bij wie ze voor bepaalde zaken moeten zijn. Dat verhoogt de teamprestaties. Dit programma zit nog in de ontwikkelingsfase. Maar de essentie is dat wij efficiënte en effectieve fysieke ontmoetingen van teams creëren, gericht op het verbeteren van de samenwerking en verhoging van de prestatie."

gaan formaliseren. Hoe de afspraken daarover exact gaan luiden, is pas tegen de zomer bekend.

SNELLE PIZZA

"Bij PwC worden de afspraken per team gecoördineerd", zegt Jolanda Lamse, binnen de accountantsdivisie van PwC verantwoordelijk voor human capital. "Het team spreekt af wat het wil bereiken en wanneer de teamleden elkaar zullen zien. Soms zijn dat fysieke bijeenkomsten (zie kader 'De verdwenen dorpspomp'). Maar vaak ook zullen ze elkaar via onder meer een chatprogramma ontmoeten. Wat heel handig is wanneer je honderd kilometer van elkaar zit."

'BIJ DE AANGIFTEPRAKTIJK WORDT ALTIJD NOG OUDERWETS OP KANTOOR GEWERKT.'

Het is volgens haar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer dat mensen niet overwerkt of burn-out raken. Odijk: "Dit onderwerp stellen leidinggevers tijdens de performance gesprekken aan de orde en maken daar afspraken over. Die worden in het systeem vastgelegd en gemonitord." Ook bij E&Y is plaats- en tijdonafhankelijk werken in de loop der jaren steeds gebruikelijker geworden. Vaste algemene spelregels of een aanwezigheidsplicht kent het kantoor (nog) niet. Binnen het kader van het *Workplace of the future project* wil E&Y de nieuwe situatie

NIEUWELINGEN

TNO-onderzoeker Merle Blok onderzocht de impact van het Nieuwe Werken bij onder meer Philips, Rabobank en KPN. Klakkeloos kopiëren zonder je goed te realiseren welk doel je ermee hebt en welk type medewerker je in huis hebt, is volgens haar een belangrijke valkuil. Soms worden thuiswerkers zonder duidelijke opdracht naar huis gestuurd. Daardoor worden onzekere types minder productief doordat ze hun binding met bedrijf en collega's verliezen. Hetzelfde geldt ongetwijfeld voor nieuwkomers. Bij de grote accountantskantoren zijn er daarom gedegen begeleidingsprogramma's en doen de jongste assistenten vrijwel altijd het meeste werk op locatie bij een klant. KPMG is daarin het meest uitgesproken. Carmelo Messina, binnen de directie audit belast met HR, vertelt dat nieuwkomers (trainees en seniors genaamd) gedurende de eerste vier jaar eigenlijk alleen op vrijdagochtend, dus voorafgaand aan hun colleges op vrijdagmiddag, thuis werken. De supervisors en assistent-managers hebben al iets meer vrijheid. Maar in de praktijk zijn het vooral managers en portefeuillehouders, die het meest vanuit huis werken. Want daar kunnen ze ongestoord een goed stuk schrijven. Ironisch genoeg is die behoefte om thuis geconcentreerd te werken toegenomen sinds er bij KPMG flexibele werkplekken in kantoortuinen zijn gekomen.

'IRONISCH GENOEG IS DE BEHOEFTE OM THUIS TE WERKEN TOEGENOMEN SINDE ER BIJ KPMG FLEXIBELE WERKPLEKKEN IN KANTOORTUINEN ZIJN GEKOMEN.'

Bij KPMG zijn er geen regels. Daar zijn het vooral mensen in de hogere functies die geregeld vanuit huis werken (zie kader 'Nieuwelingen'). Messina: "Hoe en wanneer ze dat doen, laten wij over aan hun professional judgment."

Volgens hem kunnen mensen door het Nieuwe Werken meer aandacht aan het thuisfront geven. "Ze zijn om zes uur thuis bij hun gezin en wanneer de kinderen om acht uur, half negen naar bed zijn, klappen ze hun laptop weer open. De situatie dat je regelmatig op kantoor een snelle pizza liet komen en daarna tot

'MENSEN GAAN NIET MINDER, MAAR EERDER MEER WERKEN. HET NIEUWE WERKEN STOPT NIET OM VIJF UUR.'

'EEN AANTAL KLEINERE KANTOREN LIJKT TE TWIJFELEN AAN DE PROFESSIONALITEIT VAN HUN MEDEWERKERS.'

tien, elf uur 's avonds zat te bikkelen en dan pas in je auto stapte, is niet meer van deze tijd."

KLEINERE KANTOREN

Arjan Gelderblom is verbonden aan de vakgroep ICT van Full Finance Consultants. Dit bureau geeft op verschillende terreinen advies aan onder meer middelgrote en kleinere accountantskantoren. De situatie zoals die door de big four wordt geschetst, herkent Gelderblom voor de kleinere kantoren maar ten dele. Controleteams doen hun werk grotendeels bij de klant. Daar vandaan willen zij in verbinding staan met de gegevens en dossiers die op kantoor centraal digitaal zijn opgeslagen. Daarom laten zij in de opdracht vaak vastleggen dat ze bij de klant een internetverbinding tot hun beschikking willen hebben. Maar bij de aangiftepraktijk wordt altijd nog ouderwets op kantoor gewerkt. De administratieve dienstverlening vindt deels op kantoor, deels bij de klant op locatie plaats en dat geldt ook voor salarisadministraties. Bij deze laatste twee ziet Gelderblom steeds meer online-toepassingen. Dit betekent echter zelden dat medewerkers de keuze krijgen om ook thuis te werken.

HUIVERIG

Gelderblom: "Werkgevers zijn huiverig, want het onttrekt zich aan hun blikveld wat medewerkers thuis doen. Ik zeg altijd tegen klanten dat hun mensen niet minder, maar eerder meer zullen gaan werken. Want het Nieuwe Werken stopt niet om vijf uur 's middags." Hoe vooruitstrevender een kantoor is met ICT en social media, des te groter is de kans dat het ook de voordelen van het Nieuwe Werken inziet.

"Het Nieuwe Werken veronderstelt digitalisering van dossiers. Maar binnen onze doelgroep heeft nog niet de helft die slag al gemaakt. Daarbij is beveiliging niet het probleem. Ook bij een kantoor met vijftien tot twintig mensen kun je zonder al te hoge investeringen voor een goed afgeschermd omgeven zorgen."

VERTROUWEN

Impliciet lijkt een aantal kleinere kantoren te twijfelen aan de professionaliteit van hun medewerkers. Gelderblom: "Er bestaan nog steeds kantoren waar de internetverbinding voor medewerkers met de buitenwereld is geblokkeerd of 'afgeknepen'. In dat laatste geval hebben medewerkers tot sommige websites wel toegang en tot andere niet. Zo'n opstelling getuigt van weinig vertrouwen in je mensen. Het is duidelijk dat in zo'n klimaat er ook geen ruimte is voor het Nieuwe Werken." □