



# 'Meer dan een vooraf bedacht concept'

Het nieuwe werken volgens experts

**Het nieuwe werken staat zowel bij werknemers als werkgevers op de agenda. Zeker binnen de facilitaire wereld is het een onderwerp dat veel besproken is. Dit blijkt ook uit de vele onderzoeken die naar dit onderwerp gedaan worden. Sommigen zeggen dat het nieuwe werken zelfs een vereiste is om de jongere generaties te binden. Anderen zien het toch meer als een kans om te bezuinigen op werkplekkosten. FMI vroeg enkele marktpartijen te reageren op vijf stellingen.**

FMI benaderde de markt met de vraag te reageren op vijf stellingen met betrekking tot het nieuwe werken. Aan het woord komen Christiaan de Roode (directeur bij Procure), Harold Coenders (directeur bij AOS Studley), Jaap Bregman (consultant bij NewCreations) en Brigitte Ramge (marketing bij NPQ).

**Stelling 1: De kwaliteit van mensen wordt niet bepaald, maar slechts ondersteund door de inrichting van de werkomgeving. Dus de**

**mensen niet het concept moet het uitgangspunt zijn**

Brigitte Ramge: 'Inrichting en werkomgeving beïnvloeden motivatie, inspiratie en productie van medewerkers. Volledig mee eens dat de mens het uitgangspunt vormt bij implementatie van HNW. Essentieel hierbij is dat medewerkers kunnen beschikken over alle benodigde functionele (hulp) middelen. Denk daarbij aan praktische zaken als meubilair, en een geavanceerd netwerk met toe-

Editor: Ivo voor den Dag

gang tot informatie, 24/7, plaatsonafhankelijk.' Christiaan de Roode: 'Eens. Wanneer leiders van organisaties in de toekomst kijken en zich op strategische wijze verdiepen in hun werknemerspotentieel, zullen ze erachter komen dat door hun werknemers in de toekomst volkomen anders naar kwaliteit van werken en werkomgevingen wordt gekeken. Om *employer of choice* te blijven voor de beste medewerkers in het werkveld is het dus nodig deze op een nieuwe manier te faciliteren. Dat geldt voor wijze van managen, samenwerkingsverbanden, contractering en ook voor de rol van huisvesting daarin.' Harold Coenders: '100 procent mee eens. HNW dient uit te gaan van het faciliteren van persoonlijke werkstijlen. Teveel concepten worden slechts ontwikkeld op het werkproces. Tayloriaans denken 2.0 (*scientific management*): de mens niet meer als verlengde van de machine maar verlengde van het werkproces. Een goed concept kan juist meerdere werkstijlen goed faciliteren waarbij zowel werkproces als menselijke maat leidend zijn.' Jaap Bregman: 'Eens. Het concept voor de inrichting van een werkomgeving moet een afgeleide zijn van de wensen en behoeften die mensen en de organisatie

hebben. Helaas zie je bij HNW teveel een vooraf bedacht concept dat overall hetzelfde is en geen rekeninghoudt met de identiteit van een organisatie. Daardoor voelen mensen zich niet thuis in hun eigen werkomgeving en worden ze in hun kwaliteiten niet optimaal ondersteund.'

**Stelling 2: HNW biedt onvoldoende ondersteuning voor ware cohesie binnen de organisatie**

Christiaan de Roode: 'Oneens. Wanneer we het nieuwe werken definiëren als: het op de juiste wijze ondersteunen van de nieuwe medewerker, zal dit voorwaardelijk zijn om deze medewerkers van de toekomst een waardevolle werkomgeving te bieden. Hierbij horen ook zaken als het toepassen van nieuwe werkvormen en samenwerkingsverbanden. Medewerkers die dit aantreffen zullen elkaar beter kunnen vinden en begrijpen.'

Brigitte Ramge: 'Uiteraard hangt dit samen met de wijze waarop HNW wordt geïntroduceerd binnen een organisatie. Behoud van cohesie is doorgaans essentieel voor de bedrijfsvoering en continuïteit. Betekent



HNW dat er veel decentraal wordt gewerkt, dan is een duidelijke (digitale) communicatiestructuur onmisbaar. Bijvoorbeeld met afdelingen die opereren ter ondersteuning van de corebusiness. Denk aan ICT, HRM, Facilitair, Inkoop, Office Management.’  
 Jaap Bregman: ‘Eens. Elkaar echt leren kennen en ervaren kun je nog steeds niet met behulp van techniek. De spontane momenten waarop je elkaar ontmoet komen vooral voor op kantoor en in een bepaalde samenhang. Die momenten zijn belangrijk voor de cohesie binnen de organisatie. Die cohesie zorgt voor een gevoel van behoren tot een groep met gelijke kenmerken. Dat is in elke organisatie belangrijk.’  
 Harold Coenders: ‘Deze stelling zou veronderstellen dat cohesie kan worden afgedwongen door van 9 tot 5 bij elkaar te zitten. HNW vereist een nieuwe set afspraken waarvoor we elkaar fysiek ontmoeten en hoe we het beste virtueel kunnen samenwerken. HNW dient juist om cohesie bespreekbaar te maken en hoe we dat voor het specifieke werkproces het beste bereiken. Creatieve processen vereisen bijvoorbeeld meer onderlinge cohesie dan dataprocessing.’

**Stelling 3: HNW wordt vooral ingevoerd vanuit een kostengedreven oogpunt of navolging van concurrenten in een trend**

Jaap Bregman: ‘Eens. Slechts weinig organisaties zijn echt in staat om vanuit een eigen identiteit en toekomstvisie te verklaren waarom ze een bepaald concept implementeren. Veel HNW-invoering gebeurt omdat de concurrent het ook doet of omdat het een kostenbesparing in vierkante meter huisvesting geeft.’  
 Christiaan de Roode: ‘Eens. Vaak wordt HNW ingezet als een panklare, voor de hand liggende oplossing voor een fysiek probleem. Het tegenovergestelde is waar; waar het om gaat is dat je als organisatie de gebaande paden durft los te laten en je volledig openstelt voor de behoefte van de nieuwe medewerker. Pas dan wordt het geen keurslijf dat leidt tot een voorspelbaar en kwantificeerbaar eindresultaat, maar gaat het de potentie van mensen als een vliegwiel facilite-

ren en versterken. Vrijheid en ruimte.’  
 Harold Coenders: ‘Grote onderschatting van de kwaliteit van de Nederlandse managers, bonden en medewerkers. De winst van HNW is juist de combinatie van het besparen op huisvesting en herinvesteren in medewerkers. Geen dode onbezette werkplekken meer beheren, maar juist de uitvoering van werk faciliteren. Er zijn meer eenvoudige manieren om kosten te besparen dan HNW.’  
 Brigitte Ramge: ‘Realiseren van besparingen wordt vaak als argument voor invoering van HNW genoemd. Of het de beste reden is, daar valt over te twisten. Feit dat er vanuit de organisatie een drijfveer (en dus draagvlak) is om veranderingen door te voeren, is positief. Door dit argument is het noodzakelijk om goede instrumenten te gebruiken om besparingen inzichtelijk te maken.’

**Stelling 4: Werkgevers die inzetten op HNW en verwachten van werknemers dat ze thuis gaan werken, moeten verantwoordelijkheid nemen voor de thuiswerksituatie van deze werknemers**

Harold Coenders: ‘Kern is het realiseren van een gedeelde verantwoordelijkheid. Het tegenover elkaar stellen van de belangen van werkgever en werknemer is juist het oude werken. De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om goede middelen te faciliteren en de medewerker om deze op de juiste wijze te gebruiken. Geen Arbo-wet doctrine van “de thuiswerkplek” maar maatwerk van middelen die worden in gezet in gezamenlijk belang van werknemer en werkgever.’  
 Brigitte Ramge: ‘Tot op zekere hoogte absoluut. Medewerkers moeten ook op locatie beschikken over middelen om optimaal te kunnen functioneren. We laten hierbij in het midden of een werkgever 100 procent verantwoordelijk is voor een ergonomisch verantwoorde fysieke werkplek. Beschikbaar stellen van een gedegen netwerk, de juiste software en hardware zijn volgens ons wel eisen die een werknemer mag stellen.’  
 Christiaan de Roode: ‘Oneens. Daarmee wordt thuis-

werken ten eerste vereenzelvigd met het begrip HNW en ten tweede gezien als een plicht. De medewerker moet in zijn nieuwe werkomgeving die zaken aantreffen die hij vanuit zijn natuurlijke werkstijl verwacht. De verantwoordelijkheid voor de keuze van bijvoorbeeld werklocatie maar ook wijze van managen, rapporteren, samenwerken ligt bij de werknemer en wordt dan dus al snel als voorrecht, en hopelijk ooit als vanzelfsprekendheid gezien.’  
 Jaap Bregman: ‘Moeilijke stelling. Indien je de thuiswerksituatie breed opvat, gaat het zover als verantwoordelijkheid nemen voor de schoonmaak of gedrag van spelende kinderen in het huis? Het is de taak van de werkgever om de werknemer waar mogelijk en wenselijk te coachen en betrokkenheid te tonen. Verder heeft de werknemer te allen tijde een vrije wil, dus is deze vrij om te weigeren thuis te werken of de organisatie te verlaten. Leg als werkgever niets op, maar besluit in goed overleg.’

**Stelling 5: HNW is een verandering op zich en kan niet ingezet worden als hulpmiddel bij andere organisatieveranderingen**

Christiaan de Roode: ‘Zoals gezegd: “de nieuwe werken is datgene wat een onderneming levert aan haar medewerkers van de toekomst die op een vernieuwde wijze zullen deelnemen aan het arbeidsproces. Het is dus slechts een faciliteit die voor iedere onderneming een andere verschijningsvorm heeft. De flexibiliteit die binnen ondernemingen moet worden gecreëerd om dat te kunnen faciliteren is wat echt nieuw is.’  
 Jaap Bregman: ‘Oneens. De stelling is heel breed en daardoor moeilijk te beantwoorden. HNW is immers een organisatieverandering en zo breed dat het de gehele organisatie inclusief de organisatie zelf en alle ondersteuning van een organisatie raakt; HRM, ICT, facilitair. Daarom is het juist een facilitator in veranderingen. Onderdelen als hospitality, openheid, samenwerken en betrokkenheid kun je prima faciliteren met de inrichting van een werkomgeving. Het is juist dus een hulpmiddel bij een organisatieverandering.’  
 Brigitte Ramge: ‘In onze visie lenen tijden van veranderingen zich juist voor introductie van nieuwe concepten als HNW. Randvoorwaarde is een breed draagvlak binnen de organisatie en professioneel projectmanagement. Gedegen communicatie en verwachtingsmanagement kunnen belangrijke middelen zijn om organisatieveranderingen te bevorderen.’  
 Harold Coenders: ‘Integendeel. HNW kan nooit een doel op zich zijn maar een middel om de organisatiestrategie te realiseren. HNW moet bijdragen aan productiviteit, retentiebeleid, aantrekken van talent of bijvoorbeeld omgaan met middelen. Bovendien kan het HNW niet gerealiseerd worden zonder andere organisatieveranderingen. HNW werken vraagt een output gerichte managementstijl, het versterken van de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en arbeidsvoorwaarden die HNW ondersteunen.’



Stel, u bent op zoek naar een schoonmaakorganisatie. Genoeg aanbieders, daar niet van. Maar hoe vindt u nou precies dat ene bedrijf dat past bij uw wensen en specifieke situatie. Op die vraag biedt Atir een loepzuivere aanpak. Onze adviseurs kennen de schoonmaakbranche als geen ander en zijn uw perfecte partner bij aanbesteding en contractvorming.. [www.atir.nl](http://www.atir.nl)



Wij bieden u betrouwbare en integrale adviezen.

Initiatiefnemer in Facility Synergy