



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## **Het Nieuwe Werken:** *betere bereikbaarheid, beter vastgoedgebruik?*

Wim Pullen

Congres Taskforce Mobiliteitsmanagement

Den Haag, 8 september 2009



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## **Opbouw**

- Centrale vraag en Boodschap
- Begrippen en definities
- Verhalen en feiten
- Eigen maken
  - Hoe redeneren managers en medewerkers?
  - Hoe pak je een vraagstuk aan
  - Baten en kosten
- Conclusies





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Centrale vraag en veronderstelling

Wat zijn de verwachtingen van het Nieuwe Werken voor bedrijfsprestaties, mobiliteit en vastgoedgebruik?

Wat zijn alternatieven buiten het Nieuwe werken?

Ik denk dat veel organisatie hun bedrijfsmiddelen zo efficiënt mogelijk willen gebruiken

Men praat over een 'optimum', maar men bedoelt een 'satisfacticum'



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Stellingen

De bedrijfsprestaties en de kosten van mobiliteit en vastgoed zijn voor een ondernemer belangrijker dan het label *Het Nieuwe Werken*.

De ondernemer let nu op zijn kosten zoals hij dat vroeger deed, en zoals hij dat in de toekomst ook moet doen.





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Oude wijn....?

Wie terugkijkt ziet dat eens in de paar jaar een nieuwe theorie gelanceerd wordt, die van de auteur een 'goeroe' en van het boek een bestseller maakt.

1982, 1983

Herinnert u zich nog 'In Search of Excellence' van Peters & Waterman, De typologieën van Mintzberg, MANS (Management en Arbeid Nieuwe Stijl) Time of Total Quality Management?

Is Business Process Redesign anders en misschien wel beter dan deze inmiddels in meer of mindere mate uit de mode geraakte theorieën? Of is zoals zo vaak, slechts sprake van oude wijn in nieuwe zakken?

*Citaat :Gyuri Vergouw, Holland Consulting Group*



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Het Nieuwe Werken: Waar hebben we het over?

Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker; die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.

Zijn er "Feiten achter de visie"?

(bron: Dik Bijl - Het Nieuwe Werken 2009)  
<http://commissie-nieuwwerken.nl/wp-content/uploads/Ads-met-HNW-df-1-v0.3.pdf>

Laatst bezocht 26 augustus 2009

Of zijn er "Veronderstellingen voor de visie"?





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Het Nieuwe Werken

**Technologisch**, waarin nieuwe manieren van werken worden gestimuleerd en gepromoot vanuit een technologische en productgerelateerde achtergrond

**Productiviteit**, waarin nieuwe toepassingen leiden tot productieverhoging en hogere efficiëntie van de kenniswerker.

**Werkomgeving**, kantoor- en werkplekconcepten laten aansluiten bij de werfprocessen binnen de organisatie.

**Toepassingen**, waarin de tools en platformen centraal staan die de uitwisseling van informatie, kennisdeling en verdere vormen van interactief samenwerken mogelijk maken (Werk 2.0, Enterprise 2.0, Wiki's, Intranetten, Videoconferencing, Livestreaming, Social Networking).

**Mobiliteit**, waarin telewerken, thuiswerken en dynamisch werken voorop staan.

**Sociaal / interactie**, waarin de rol, mogelijkheden en toepassingen van Het Nieuwe Werken worden besproken en uitgediept

**HRM**, nieuwe werkvormen, mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen, maar ook door de komst van nieuwe generatie werknemers op de arbeidsmarkt die op een nieuwe (=andere) manier invulling aan hun werk willen geven.

**Lifehacking**, waarin tools en tricks worden ontwikkeld en besproken waarmee een kenniswerker doelmatig en efficiënt kan leren omgaan met een grotere en diversere stroom informatie die hij of zij dagelijks moet verwerken en benutten.

**Financieel / kostenreductie**, Het Nieuwe Werken leidt op diverse domeinen tot kostenbesparing. Verhuizing of nieuwbouw is al vaak een aanzet geweest om te kijken naar de manieren waarop gewerkt wordt en zou kunnen worden. Let wel, kostenbesparing is niet het doel van Het Nieuwe Werken, maar wel een belangrijk neveneffect gebleken.

Bron: [www.werken20.nl/nieuwe\\_werken](http://www.werken20.nl/nieuwe_werken)



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## De Nieuwe Werknemer

Bron: [www.werken20.nl/werknemer\\_2.0](http://www.werken20.nl/werknemer_2.0)

De nieuwe generatie zoekt naar zingeving. Geen baan voor het leven, maar een baan of project waar hij/zij zich mee verbonden voelt.

De Werknemer 2.0 wil ruimte voor 'ondernemerschap' binnen de organisatie. Daarbij zet hij of zij kennis, netwerk en technologische mogelijkheden maximaal in.

Persoonlijke groei en ontwikkeling staat centraal. De nieuwe werknemers profileren zich met onderwerpen waar ze betrokken bij zijn en met de resultaten die ze hebben behaald. Zolang de organisatie weet te pakken en weet bij te dragen aan die groei, is de organisatie interessant voor de werknemer.

Hiërarchie wordt steeds minder belangrijk. Het is veel belangrijker om in het project team de dossier waaraan je werkt de juiste bijdrage te leveren. Functie is dus veel minder interessant dan bijdrage of expertise (kennisdeling) aan het proces. Dáárin ligt de autoriteit.

De nieuwe werknemer is open en wil laten zien waar hij/zij mee bezig is. Niet in het behouden van kennis zit zijn kracht, maar in het leveren van toegevoegde waarde door die kennis te delen. Kennis delen is vermenigvuldigen.

Collega's die kennis of informatie 'voor zich houden', zullen de volgende keer niet snel weer bij een project worden betrokken.

De Medewerker 2.0 richt zich op zijn onderwerp of project. Hiërarchische structuren, bureaucratie en interne politieke spelletjes belemmeren de oplossing alleen maar en versluden van de tijd.

De Werknemer 2.0 houdt zijn netwerk op de hoogte van wat aan hij of zij aan werkt. De prioriteit ligt bij samenwerking.

De Manager werkt als facilitator en zorgt voor de juiste voorzieningen, functionaliteiten, ruimte en sturing. De kernvraag: 'hoe kun je je afdeling of organisatie zodanig inrichten dat ze zichzelf organiseert'.

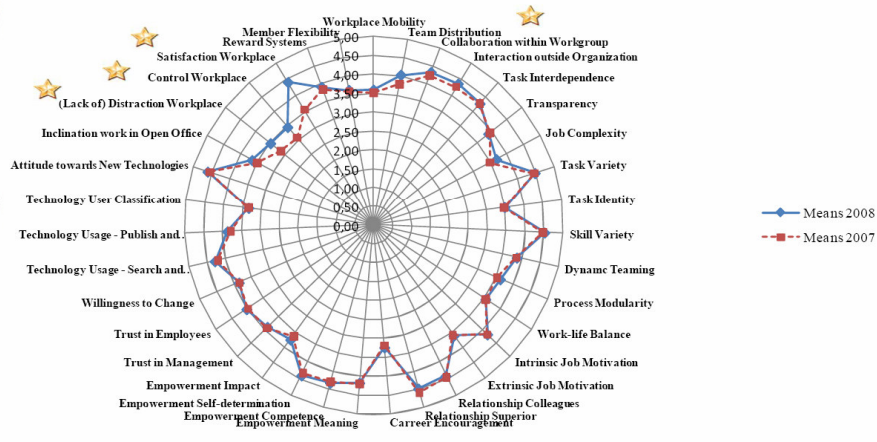
Medewerkers worden niet 'afgerekend' op fouten die zij maken, maar juist op het eindresultaat, de bijdrage die zij leveren en mate van ondernemerschap die zij tonen. Van fouten maken leer je immers het meest.



# Eerste resultaten Microsoft Nederland, april 2009

Bron: NWOW Workshop Erasmus Universiteit

## Work Dimensions Paired Sample Means Comparison 2007 - 2008



12

[http://www.erim.eur.nl/portal/page/portal/ERIM/Research/Centres/SBNI/Projects/NWoW/Workshop/NWoW\\_workshop\\_3\\_april\\_Microsoft.pdf](http://www.erim.eur.nl/portal/page/portal/ERIM/Research/Centres/SBNI/Projects/NWoW/Workshop/NWoW_workshop_3_april_Microsoft.pdf)



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## De Nieuwe Werknemer: multitasker



Is het voor een werkgever wel zo fijn om multitaskers als personeel hebben?

“Results showed that heavy media multitaskers are more susceptible to interference from irrelevant environmental stimuli and from irrelevant representations in memory”

E.Ophira, C.Nassb and A. D. Wagnerc *Cognitive control in media multitaskers*,

*Proceedings of the National Academy of Sciences* www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.0903620106



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Het oude  
werken is  
voorbij?



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Het nieuwe werken; veel vragen.....

- **Bedrijfsprestaties:** productieverhoging en hogere effectiviteit van de kenniswerker.  
*"Maar op het niveau van de individuele organisatie heb je helemaal niets aan deze macro-economische cijfers. En dat is wel het niveau dat we nodig hebben om te kijken of Het Nieuwe Werken ook echt werkt. Dus zijn we feitelijk weer terug bij af. Hoe meten we de productiviteit van de organisatie in deze postindustriële economie? Hoe meten we de duurzame productiviteit van de kenniswerker?"*  
*Het Institute for Innovation and Productivity (IIP; [www.iii-p.org](http://www.iii-p.org)) is opgericht om precies die vraag te beantwoorden. **Maar na drie jaar is men er daar eerlijk gezegd ook nog niet uit.** Er ontstaat wel meer inzicht".*
- **Mobiliteit** "Verder merk je dat mensen in Het Nieuwe Werken eigenlijk **meer filemijsdend gedrag** vertonen - "s ochtends wat later naar kantoor; "s middags wat eerder naar huis -, dan dat ze hele dagen achtereen van huis uit werken".
- **Vastgoedgebruik:** *facilitaire kostenbesparingen zijn wel degelijk mogelijk, **maar je moet je ook niet te snel rijk gaan rekenen.***



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## What's in a name ?

De beloftes van het Nieuwe Werken voor bedrijfsprestaties, mobiliteit en vastgoedgebruik zijn:

- Ambigu;
- Gebaseerd op "verhalen"; er is weinig valide onderzoek
- Alternatieven zijn gebaseerd op:
  - Gezond verstand
  - Meten is weten
  - Samenwerking en participatie



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Hoe redeneren managers en medewerkers?

- Heuristieken  
informele, intuïtieve en speculatieve oplossingsstrategieën, die mensen ontwikkelen om bepaalde problemen aan te pakken
- Trade off  
is een situatie waarin je een kwaliteit of een aspect verliest terwijl je er iets anders voor terugkrijgt. Het veronderstelt een beslissing waarvan je alle ins en outs kent
- Vertrouwen  
Als we de heuristieken niet vertrouwen gaan we analyseren.

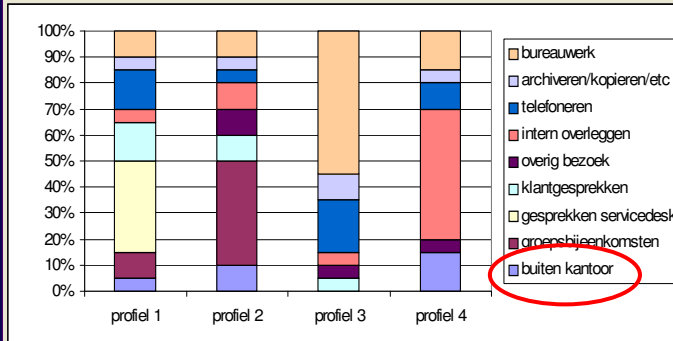




CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Redeneren over werk, vastgoed, mobiliteit

Wat doen uw medewerkers; kan het anders?



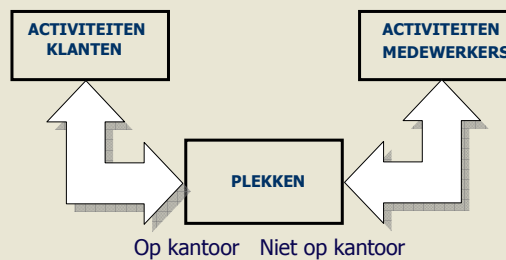
CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

PACT

## Rekenen aan werk, vastgoed, mobiliteit

Een rekenmodel, waarin **Plekken** (P), die in de huisvesting voorkomen en

**Activiteiten** (ACT) van medewerkers en klanten met elkaar in verband worden gebracht





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Het (reken)model PACT:

- Helpt expliciete keuzes te maken over de omgang met de werkomgeving en de gevolgen hiervan
- Rekent gegeven uitgangspunten door
- Kan simulaties maken van benodigde plekken bij scenario's
- Verbindt uitgangspunten vanuit huisvesting:
  - o Beleid
  - o Werkproces
  - o Huisvestingselementen
- Geeft de uitkomsten van geformuleerd beleid en helpt omgekeerd om beleid juist te bepalen



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Verantwoording

PACT is tot stand gekomen door onderzoek bij:

### **Belastingdienst 2007**

Ontwikkelen van landelijke functieprofielen als basis voor organisatiegericht huisvesten.

### **SoZaWe gemeente Rotterdam 2008**

Uitgangspunten voor de huisvesting van geïntegreerde Werkpleinen vanuit klant- en werkprocessen.

### **IB groep 2008**

Opstellen huisvestingsplan voor nieuwbouw op basis van scenario's met als uitgangspunt procesgericht huisvesten.

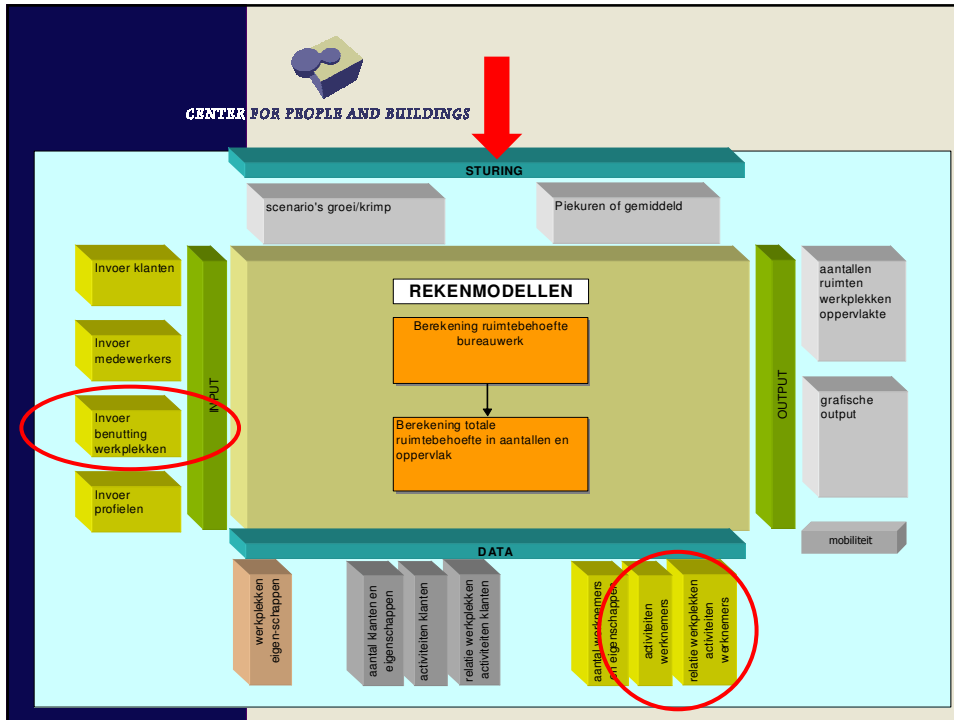
### **Gemeente Delft 2008**

Optimalisatie gebruik bestaande gebouwen door invoering van flexibel werken.

### **Belastingdienst 2009**

Pilots bij kantoren in Hoorn, Hoofddorp, Haaglanden en Groningen.







CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Soorten resultaten vanuit PACT

- Berekening aantallen en soorten plekken
- Variaties door:
  - o splitsing activiteiten
  - o inbreng thuiswerken
  - o inbreng activiteitgerelateerd werken
- Scenario's door kanteling organisatie
- Bepaling piekbelasting
- Keuzes in huisvestingsconcept inzichtelijk maken, zowel fysiek als organisatorisch
- Formulering van een PvE voor architect
- Uitgangspunten bij aanbesteding



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Productief, tevreden of ontevreden?



Peter Drucker: "a happy worker is a productive worker"

Wetenschap een ontevreden medewerker is niet productief!

De les is: **Participatie loont!**

Ontwikkel arbeidsmodaliteiten samen met uw medewerkers





CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

## Conclusies

- Het Nieuwe Werken is een hype
- Gezond verstand helpt voor gezonde bedrijfsvoering
- Redeneren over en rekenen aan arbeidsgerelateerde ruimte-tijd patronen is mogelijk met PACT



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS



## Informatie

Wim Pullen

T 31 (15) 278 8833

E [info@cfpb.nl](mailto:info@cfpb.nl)

I [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl)



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS