

ICT en HRM – Een totale visie op Het Nieuwe Werken

Waarom ICT en HRM niet zonder elkaar kunnen

Auteurs: Sven van der Waal van Dijk, directeur Corporate Desktop en Maartje IJsselmuiden, HRM consultant

Het Nieuwe Werken (HNW) staat steeds meer in de belangstelling, mede door de snelle opkomst van internet en diverse maatschappelijke factoren. Onder andere steeds langere files, het zoeken naar een nieuwe balans in werk en privé, arbeidsparticipatie van vrouwen, het opvangen van de gevolgen van de vergrijzing en een andere kijk op de zorgverdeling tussen mannen en vrouwen.

Zo nieuw is de filosofie van HNW op zich niet. Het heette eerst telewerken of thuiswerken. Daarvoor was er ook al een hele groep mensen met ambulante functies die feitelijk al aan HNW deden, zoals de vertegenwoordiger die thuis offertes uitwerkte en een bezoekverslag schreef.

Tele- of thuiswerken werd vaak ingegeven door de wensen van de medewerker. Een keer een lastige notitie ongestoord thuis schrijven of oppassen op een ziek kind. Langzaam gingen steeds meer mensen een vaste dag thuiswerken of iets schuiven met de indeling van de werkdag om de files te mijden of de kinderen op te vangen.

Het Nieuwe Werken is daarentegen een opzet die ook voor de ondernemer kansen biedt om zijn organisatie flexibeler te maken, efficiënter te werken, innovatie te stimuleren, kosten te verminderen en personeel te binden. Er zijn al bedrijven waar je *moet* thuiswerken omdat het tijd, kilometervergoeding en vierkante meters kantoorinrichting scheelt.

Voor veel ondernemers is Het Nieuwe Werken een vaag begrip. Zelden wordt er verteld hoe je de invoering van HNW gestalte moet geven. Als dat wel gebeurt dan is dat slechts vanuit 1 discipline. Vanuit de techniek of vanuit de kant van arbeidsvoorwaarden en het arbeidsrecht. Maar beide onderdelen horen juist bij elkaar. Corporate Desktop helpt daarom ondernemingen met het invoeren van Het Nieuwe Werken met oog voor beide disciplines. Met gezond realisme en vanuit het perspectief van de medewerker én die van de ondernemer.

Techniek en investeringen

Over de techniek om overal en altijd te kunnen werken kunnen we kort zijn. Corporate Desktop levert bij uitstek oplossingen die maximale vrijheid bieden in plaats, tijd en platform om overal en altijd te kunnen werken.

De virtuele werkplek

Op basis van maandcontracten biedt Corporate Desktop een drempelloze instap in HNW. Investeren in extra functionaliteit om op afstand veilig in te kunnen loggen is niet meer nodig. De werkplek wordt virtueel en is op kantoor, thuis en onderweg overal hetzelfde. De medewerker kan daarbij zelf kiezen met welke apparatuur er gewerkt wordt: Mac, PC, notebook, iPad of Android tablet.

Medewerkers en de organisatie

De medewerker die via HNW kan werken op een door hem zelf gekozen plaats en tijdstip, is niet alleen geholpen met een mooie computer en (mobiel) Internet. Er zijn veel meer zaken die geregeld moet worden.

Wie wel en wie niet ?

Met de komst van HNW wordt de illusie geschapen dat iedereen zo maar overal kan werken. Dat is natuurlijk niet zo. Veel beroepen zijn gebonden aan een vaste plaats en tijdstippen. Een magazijnbeheerder kan thuis weinig doen en een winkelmanager moet ook zoveel mogelijk in zijn winkel op de vloer aanwezig zijn. Toch kunnen er dan vaak delen van het werk flexibeler uitgevoerd worden. Een magazijnbeheerder voert immers ook een administratie en heeft ook e-mail te verwerken. Dit kan wel thuis en hoeft vaak ook niet precies tussen 8 uur 's ochtends en 5 uur 's middags.

Met een scan op functieprofiel, bereikbaarheid, werkzaamheden en natuurlijk de medewerkers zelf is een verdeling te maken in de mate waarin Het Nieuwe Werken toch voor de minder voor de hand liggende beroepen mogelijk is. Maar ook in welke mate het voor de wel voor de hand liggende beroepen toepasbaar is. Werken gebeurt in de context van het bedrijf en dat is een belangrijke factor om rekening mee te houden.

De fysieke werkplek

Het simpelste voorbeeld van zaken die geregeld moeten worden is de werkplek. De werkgever is volgens de ARBO-wetgeving verantwoordelijk voor de inrichting van die werkplek. Maar geldt dat ook voor het bureau en de stoel thuis? Hoe gek dat ook klinkt, het antwoord is ja.

Dit kan op diverse manieren ingevuld worden. Van centrale inkoop van de spullen tot een budget per medewerker, maar ook de daadwerkelijke inrichting en het gebruik van de thuiswerkplek moeten onder de loep genomen worden.

Het niet voldoen aan deze zorgplicht kan er toe leiden dat een werkgever bijvoorbeeld aansprakelijk is voor schade door rugklachten als er geen goede stoel geregeld was. Indien de werkgever wel voor de juiste spullen gezorgd had, dan had de werkgever ook nog het correct gebruik moeten controleren of dit in ieder geval periodiek aan de orde moeten stellen.

Hier ligt een taak voor een ARBO-dienst of een ARBO-deskundige, maar een goed geïnstrueerde HR-medewerker komt ook al een heel eind. Tegen veel lagere kosten!

Aanpassing arbeidsovereenkomst

Aan de gemiddelde individuele arbeidsovereenkomst hoeft doorgaans niks veranderd te worden. Wel is het nodig om het arbeidsreglement aan te passen en/of om een aanvulling op de arbeidsovereenkomst te maken. Daarin moeten dan onderwerpen geregeld worden zoals wanneer en hoe iemand bereikbaar moet zijn voor collega's, hoe de thuiswerkplek gebruikt moet worden en wat er aan informatiebeveiliging verandert.

Dit vergt een analyse en aanpassing van de hele arbeidsrechtelijke opzet binnen een bedrijf, waar alleen met kennis van zaken snel uit te komen is. Corporate Desktop heeft die kennis in huis en kan u snel met raad en daad terzijde staan.

Sturen op output én metingen













Uit de praktijk (en alle studies) komt steeds naar voren dat HNW leidt tot een hogere productie. Maar hoe zie je dat? Als medewerkers niet meer 's morgens op tijd op hun stoel zitten en aan het eind van de dag weer collectief huiswaarts trekken, is het lastig om te bepalen of iedereen zijn uurtjes wel gemaakt heeft en hoe hard men gewerkt heeft. Of beter: hoe hard men gewerkt *lijkt* te hebben.

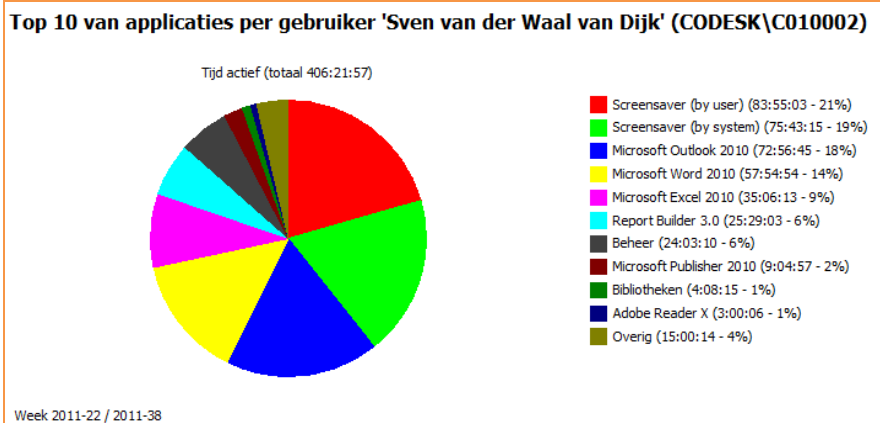
Door te sturen op aanwezigheid en subjectieve indruk van de inzet van een medewerker is er niet aan te geven hoeveel werk er nu echt verzet wordt. Het is evenmin niet te bepalen hoeveel harder men werkt in een andere setting, zoals wanneer iemand thuis of onderweg werkt. Het antwoord is dan sturen op output. Maar dat vergt aanpassingen en vertrouwen aan twee kanten. Allereerst moet het werk dan in omvang gekwantificeerd en gekwalificeerd worden. Wat moet er precies gedaan worden en hoeveel tijd kost dat? In een kenniseconomie worden veel mensen echter aan opdrachten gezet waarvan het resultaat wel duidelijk gemaakt kan worden, maar niet hoeveel werk dat op voorhand is.

De werkgever moet er op vertrouwen dat het afgesproken werk geleverd wordt. De werknemer moet er op vertrouwen dat de werkgever hem ook waardeert voor het geleverde werk en niet voor de uren. Vaak onttaardt dit toch in een indruk bij de werkgever dat een werknemer thuis niks zit te doen en de werknemer die zich door schuldgevoel tegen een burn-out aan werkt. Met name het middenmanagement zit hier extra in de klem. De directie stelt lastige vragen en de werknemers klagen over de werkdruk. Hoe los je dat op?

Corporate Desktop is hier heel pragmatisch in: combineer beide manieren in 1 werkwijze. Stuur op output waar dat (al) mogelijk is en kijk daarnaast ook naar de 'harde' cijfers. Dit model is met name bij het starten van HNW een goede aanpak, als de organisatie nog moeten zoeken naar een nieuwe manier van werken én rapporteren.

De rapportages die Corporate Desktop kan verzorgen geven op diverse aggregatieniveaus direct inzicht in wanneer en hoeveel er gewerkt wordt. Tot op applicatieniveau per medewerker is het mogelijk aan te geven hoe hard en hoe lang er mee gewerkt wordt:

Applicatie of website	Tijd open	Tijd actief	CPU-gebruik(s)	Naam werkstation	Startdatum/-tijd	Einddatum/-tijd
 Printerinstellingen	1:10:18	1:32	0:00.249	SVEN-PC	2011-08-26 14:44:38	2011-08-26 15:54:56
 AccountView 9	58:35	1:20	0:03.828	SVEN-PC	2011-08-26 14:42:44	2011-08-26 15:41:19
 Microsoft PowerPoint 2010	6:14:56	0:00	0:00.000	Android	2011-08-26 14:41:40	2011-08-26 20:56:36
 Microsoft Excel 2010	2:56:44	18:57	0:24.140	SVEN-PC	2011-08-26 13:49:43	2011-08-26 16:46:27
 Microsoft Word 2010	2:57:17	34:02	0:31.953	SVEN-PC	2011-08-26 13:49:07	2011-08-26 16:46:24
 Microsoft Outlook 2010	7:28:38	0:00	0:00.000	SVEN-PC	2011-08-26 13:27:58	2011-08-26 20:56:36
 Microsoft Outlook 2010	0:04	0:00	0:00.000	SVEN-PC	2011-08-26 13:27:57	2011-08-26 13:28:01
 Screensaver (by system)	19:28	19:28	0:00.000	SVEN-PC	2011-08-26 13:08:23	2011-08-26 13:27:51
 Snipping Tool	6:47	0:06	0:00.421	SVEN-PC	2011-08-26 12:55:52	2011-08-26 13:02:39
 Beheer	7:14	1:02	0:02.028	SVEN-PC	2011-08-26 12:54:56	2011-08-26 13:02:10
 Paint.NET	7:50	6:09	0:53.718	SVEN-PC	2011-08-26 12:54:17	2011-08-26 13:02:07
 Screensaver (by user)	47:54	47:54	0:00.000	SVEN-PC	2011-08-26 12:03:51	2011-08-26 12:51:45



Natuurlijk is het niet zinnig of wenselijk om per medewerker rapportages te gaan maken. Maar voor elke onderneming of afdeling zijn er algemene performance indicatoren¹ samen te stellen, die in 1 oogopslag duidelijk maken wat er aan uren verzet wordt, wanneer het gebeurt en waar de tijd in gaat zitten. Daarbij is het heel goed mogelijk om de urenbewaking zo in te vullen dat ook mensen die teveel uren draaien (en richting burn-out gaan) vroegtijdig zijn op te sporen. Daarmee is ook een deel van de zorgplicht van de werkgever op dat punt afgedekt.

Veranderingen in de beoordelingsmethode

Door het HNW moet er vaak het nodige veranderen aan de opzet van functioneringsgesprekken en de gebruikte beoordelingsmethodiek.

Functioneringsgesprekken

Een standaard functioneringsgesprek is met de komst het HNW hét moment geworden om een aantal zaken die voor HNW van belang zijn te bespreken en vooral vast te leggen.

Zo moet in ieder geval de werkplek (of plekken) besproken worden. Voldoet de inrichting? Andere zaken zijn hoe het gaat met de gewerkte uren, en of de werknemer zich beter kan concentreren of dat hij zich alleen voelt door gebrek aan collegiaal overleg?

Het gaat ook over duidelijkheid van opdrachten en het meten van output. Daar zal een modus voor gevonden moeten worden die bij medewerker én leidinggevende passen.

Beoordelingsgesprekken

De beoordelingen veranderen ook van karakter. De nadruk verschuift naar de samenwerking met collega's en wat er daadwerkelijk gepresteerd is. Of iemand elke dag op tijd op kantoor was, is immers geen issue meer. Wel of de bereikbaarheid en de zichtbaarheid van de medewerker voldoende is.

Voor het meten van prestaties zijn er ook aanpassingen nodig. In veel gevallen is een prestatie deels afhankelijk van de interpretatie van klanten en collega's. Deze meningen moeten dan meegenomen worden in de voorbereidingen op het beoordelingsgesprek.

Beloning

De beloningsmethodiek zal ook meer gericht moeten worden op output, als aanvulling op of deels in plaats van het "gewone" maandelijkse salaris. Denk hierbij aan het afspreken van targets, met daaraan gekoppeld een beloning. Deze targets verschillen per medewerker en zullen moeten voldoen aan het SMART-principe². Corporate Desktop kan hierbij ondersteunen.

¹ Deze worden ook wel Key Performance Indicators of KPI's genoemd

² SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden

Verandering in de sociale structuur

Anders werken betekent dat er veranderingen optreden in structuur en cultuur van een bedrijf. Dat moet ook, maar er zijn een aantal valkuilen. Met begeleiding zijn ze echter goed te omzeilen.

De achterblijvers

Het verschil in functies en mogelijkheden kan een probleem worden als de 'achterblijvers' zich alleen gelaten voelen, zonder dat ze kunnen terugvallen op directe hulp van collega's.

Dat geldt ook voor mensen die gewoon graag de mensen om zich heen hebben. Werk is ook een bron van sociale interactie waar veel medewerkers een groot belang aan hechten. Het collegiaal overleg en een vervanging voor de momenten om en rond de koffieautomaat zijn punten die aandacht behoeven. Een andere aanpak kan op een zeer positieve manier vorm krijgen, waarbij de samenkomst van medewerkers een veel socialer karakter heeft of juist de gelegenheid biedt om met meer focus en creativiteit samen een probleem aan te pakken.

Verlies van een vaste plek

Ook het idee van verlies van een eigen werkplek kan voor sommige mensen lastig zijn. Iedereen kent de collega die graag plantjes, fotolijstjes e.d. rond het beeldscherm verzamelt. Voor dergelijke medewerkers is het lastig als hun 'plekkie' opeens verdwijnt. De vraag en angst is echter vaak meer wat er voor terugkomt. Een nieuwe sfeervolle inrichting waarover de medewerkers kunnen meedenken doet al wonderen. En in een aantal gevallen is het geen slecht idee om toch wat vastigheid te behouden.

Generatiekloof

Door de generatiekloof bestaan er nu verschillende soorten medewerkers die op hun eigen manier tegen de ontwikkelingen en mogelijkheden op ICT gebied aankijken. De jonkies zijn opgegroeid met MSN, hotmail en andere online diensten. Daarnaast hebben ze vaak competentiegericht onderwijs genoten en kunnen ze met losse kaders werken. Zij zullen met het HNW weinig problemen hebben.

De generatie van 35 tot 50 jaar probeert vaak mee te komen, maar zijn wel opgegroeid met fysieke aanwezigheid op kantoor. In deze categorie zitten ook de meeste mensen uit het middenmanagement. En dat zijn nou juist de mensen die van twee kanten in een lastig parket zitten. Ze moeten zowel de directie als de medewerkers te vriend houden.

De generatie 50+ heeft steeds meer moeite om met nieuwe technieken, andere omgangsvormen en andere verwachtingspatronen om te gaan. Dat is niet verkeerd, want ook een kritische noot kan een waardevol signaal zijn. In deze groep zitten wel de mensen met de meeste ervaring.

Voor elk van deze groepen is een aparte aanpak nodig om HNW in te voeren, waarbij bedacht moet worden dat het resultaat per groep niet altijd hetzelfde zal zijn. Tijdelijke ondersteuning en een frisse blik vanuit een externe partij zoals Corporate Desktop is dan een goede investering.

Big Brother ?

Invoering van een nieuwe manier van werken, die veel meer gedigitaliseerd is, maakt soms achterdochtig. Wat kan de werkgever zien, meten of monitoren? Wat wordt er vastgelegd en wat wordt er mee gedaan?

Om spookverhalen over 'Big Brother' te voorkomen is het goed om duidelijk te zijn over de mogelijkheden van het systeem en wat er aan informatie voorhanden is. Daarnaast is het goed om met het personeel af te spreken wanneer en in welke situatie er bepaalde informatie (extra) opgevraagd kan worden.

Overigens biedt inzicht in eigen activiteit voor werknemers ook een methode om te bepalen of zelf te bewijzen hoe hard er gewerkt is. Als je mensen gaat sturen op eigen verantwoordelijkheid moet je ze ook de tools geven om hun werk goed te kunnen bewaken.

Voor advies over wat er kan, mag en hoe u de communicatie met uw medewerkers opzet, bent u bij Corporate Desktop aan het goede adres.

Verantwoordelijkheid werkgever

Anders werken betekent dat er verantwoordelijkheden verschuiven. De werknemer wordt meer verantwoordelijk voor zijn eigen werkindeling en uitvoering. Dat scheelt de werkgever aanzienlijk in tijd en inspanning. Daar staat weer tegenover dat de werkgever meer werk moet maken van de inrichting van werkplekken op kantoor, onderweg en thuis. Ook zal de werkgever meer moeten letten op het welzijn van medewerkers. Deze zorg moet vastgelegd worden in procedures en vaste vormen van verslaglegging. De mate hiervan moet wel passend zijn voor de organisatie. De werkbelasting moet immers minder worden, niet meer.

Communicatie is in dit kader ook een belangrijk onderdeel van het traject. Zeker in het begin, om te voorkomen dat de invoering sneuvelt op eventuele stress onder werknemers door verkeerde interpretaties en misverstanden. Maatwerk in aanpassing van de organisatie en in de training van leidinggevenden is hier zeer belangrijk.

Transitie naar een nieuwe organisatie

Het Nieuwe Werken draait om 4 principes. Corporate Desktop heeft deze principes geheel opgesloten in haar dienstverlening.

- **Overal en altijd kunnen werken**
Dit is de kern van de diensten van Corporate Desktop. Via het principe van 'Bring Your Own Device' (BYOD) en internet is overal werken simpel, betaalbaar en veilig. Ongeacht tijd, plaats of gebruikte apparatuur.
- **Consequent op resultaat sturen**
In onze visie combineren we het sturen op resultaten en verantwoordelijkheden met een zekere mate van ouderwets inzicht in wie, wat, wanneer en hoe. Daarmee is de inspanning voor zowel werkgever als werknemer inzichtelijk. Na verloop van tijd vormt zich hier een nieuw vertrouwen waarbij het gevoel om op 'uurtjes' te willen sturen verdwijnt.
- **Flexibele arbeidsrelaties, arbeidsverhoudingen en contractvormen**
Om echt concurrerend en innovatief te blijven, moeten bedrijven steeds meer binnen hun netwerk van gelieerde bedrijven samen optrekken. De inzet van externe hulp zoals ZZP'ers wordt daarbij ook steeds belangrijker. Corporate Desktop stelt bedrijven in staat om zelf direct werkplekken, applicaties en toegang tot data te regelen. Ook voor tijdelijke samenwerkingsverbanden en projecten met andere bedrijven heeft Corporate Desktop oplossingen.
- **Vrij toegang tot kennis, ervaringen en ideeën**
Dit principe is op zich heel nobel, maar gaat in tegen de toenemende vraag naar goede informatie-beveiliging. Corporate Desktop lost dit op door effectieve bewaking én logging van het gebruik van data en applicaties. Daarmee is altijd duidelijk wie er toegang heeft tot welke gegevens en wat er met die gegevens is gedaan.

Alle principes dragen bij aan een geleidelijke cultuuromslag binnen een bedrijf, gedreven door meer eigen verantwoordelijkheid, een hogere flexibiliteit, innovatie en mobiliteit.

Dat klinkt goed, maar veel bedrijven vrezen veel extra inspanningen op het gebied van personeelszaken (ofwel HRM). Met de komst van HNW, de inzet van steeds meer ZZP'ers en steeds snellere veranderingen in de markt lijkt ook een hoger verloop van personeel en daarmee meer regelwerk te ontstaan.

Het wordt echter juist makkelijker met de diensten van Corporate Desktop. Een bedrijf kan zelf sneller schakelen, heeft veel meer inzicht in haar personeel en de gebruikte resources (waar nodig kan Corporate Desktop ook nog helpen de administratieve workflow te automatiseren). Veel zaken kunnen nu juist ook aan de werknemers overgelaten worden.

Deze werknemers hoeven niet per se werknemers in loondienst te zijn. Het kunnen ook mensen zijn die als vaste ZZP'ers een flexibele schil vormen rond een of meer bedrijven om zo de verschillen in vraag en aanbod op te vangen. Deze schil bestaat dan uit kleine zelfstandigen en die zijn daarmee ondernemers. Dat maakt hun manier van doen en denken anders dan die van vast personeel. Vaak zijn ze innovatiever en tonen ze meer enthousiasme. Dat is een stukje voorbeeldgedrag wat vaak een welkome aanvulling is op de bestaande bedrijfscultuur.

Ook de informatiebeveiliging en alles wat daarvan in de context van het personeel geregeld moeten worden, lijkt voor een HRM-medewerker of een IT-verantwoordelijke een hele berg werk. Corporate Desktop maakt dit door haar opzet een stuk eenvoudiger. Data verlaat bijvoorbeeld nooit het beveiligde datacenter. Wat er nog wel geregeld moeten worden, zit in de standaard toolkit van Corporate Desktop. Daarmee worden beide werelden, HRM en ICT, op begrijpelijke wijze voorzien van onder andere een gedegen informatiebeveiligingsbeleid en training van het voltallige personeel. Veiligheid moet ook een deel van de cultuur worden.

De cultuur van een bedrijf zal op nog meer vlakken veranderen of soms op de schop moeten. Corporate Desktop staat dan voor u klaar. Voor een quickscan naar de mogelijkheden voor uw organisatie en het hele traject daarna. Van werkplek tot medewerker en management en met raad én daad.