

De slimste manier van reizen én werken

“Met New Way of Working combineert Capgemini slim reizen met slim werken. New Way of Working is tijds- en plaatsonafhankelijk werken pur sang. Dat vraagt om *mindshift* van medewerkers, managers én klanten. Eigenlijk zou ons Travelportal voor medewerkers dus ook Non-Travelportal moeten heten. Er moet een gedragsverandering plaatsvinden van reizen naar niet-reizen en de efficiëntste manier van reizen is niet reizen.”

Jack Knol, mobiliteitsmanager

Capgemini – New Way of Working integreert slim reizen en slim werken

Jack Knol, mobiliteitsmanager

In het kort

Met New Way of Working introduceert Capgemini een innovatief en duurzaam programma, gebaseerd op tijd- en plaatsonafhankelijk werken en gericht op een betere balans tussen werk, privé en mobiliteit voor medewerkers. NWW biedt medewerkers vrijheid en flexibiliteit. In samenspraak met de klant kunnen zij zelf bepalen wat de meest geschikte werklocatie is – thuis, bij de klant, op kantoor in Utrecht of een meeting point in het land. NWW levert ook een positief milieueffect op. Nu gebruikt Capgemini in Nederland dagelijks nog 41.000 liter brandstof, produceert het 105.000 kg CO₂ en is het verantwoordelijk voor 16 km file. NWW moet het woon-werkverkeer met 20-25 procent verminderen.

Organisatie

Capgemini levert met consulting-, technology- en outsourcingdiensten aantoonbaar toegevoegde waarde aan de prestaties en veranderingsprocessen van klanten in een groot aantal branches. Samenwerkingsvermogen is voor Capgemini de belangrijkste onderscheidende factor. Capgemini formuleert oplossingen vanuit klantperspectief, stelt zich op als co-maker en bedenkt, initieert en implementeert hiertoe innovatieve samenwerkingsvormen. Met deze manier van werken, de ‘Collaborative Business Experience’, verbinden beide partijen zich aan een goed resultaat.

Capgemini is een multinational en heeft wereldwijd 90.000 mensen in dienst. In Nederland werken ongeveer 6000 mensen. Consultants vormen veruit de grootste groep. Het merendeel van de tijd voeren zij projecten uit op klantlocaties. Mobiliteit is bij Capgemini dan ook een belangrijk thema.

Locatie

Tot voor kort had Capgemini drie vestigingen in Utrecht en een vestiging in Amsterdam. Inmiddels zijn daarnaast in het kader van New Way of Working verspreid over Nederland verschillende meeting points geopend.

Vraagstuk

Capgemini houdt zich al lange tijd actief met mobiliteitsmanagement bezig (zie de case over de introductie van de NS-Business Card door Capgemini op deze site). Doelen zijn:

- Versterken van de lifebalance van medewerkers (zie NS-Business Card-case).
- Realiseren van effectiever tijdsgebruik en hogere productiviteit (zie NS-Business Card-case).
- Verantwoord ondernemen en milieuwinst boeken.
- Koploper willen zijn op het gebied van mobiliteitsmanagement.

Het gevoerde mobiliteitsbeleid werpt vruchten af. “Zo zijn er in 2008 ten opzichte van 2007 per leaseauto 1400 kilometers minder gereden”, stelt mobiliteitsmanager Jack Knol tevreden vast. “Dat betekent een besparing van 7.000.000 km en 560.000 liter brandstof. Het gebruik van de NS-Business Card stijgt jaarlijks met 20 procent, zowel qua kilometers als gebruikers. In 2008 is 1.100.000 kilometer meer met de trein gereisd dan in 2007. De halfjaarcijfers voor 2009 laten zien dat deze trends zich voortzetten. Dit ondanks het feit dat het door de economische crisis moeilijker is een opdracht op grotere afstand niet aan te nemen.”

In 2008 won Capgemini de Green Fleet Award, een erkenningsspijs van ALD Automotive voor milieuvriendelijk wagenparkbeheer. Capgemini kreeg de prijs voor het zeer brede pakket aan mvv-maatregelen, waaronder de NS-Business Card voor leaserijders, korting op de leaseprijs op basis van zuinige energielabels en diverse interne campagnes zoals hybride proefritdagen en ‘slimmer reizen dagen’. Dit heeft geresulteerd in een wagenpark dat inmiddels voor 75 procent groen is.

New Way of Working bouwt voort op het succesvolle mobiliteitsbeleid, en staat voor een sterke integratie van ‘slimmer reizen’ en ‘slimmer werken’. NWW is een innovatief duurzaam programma, gebaseerd op tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Doelen zijn:

- Verdere autokilometerreductie (20-25 procent voor woon-werkverkeer).
- Verantwoord ondernemen en milieuwinst boeken (CO₂-uitstootreductie).
- Versterken van de lifebalance van medewerkers.
- Versterken client intimacy.
- Kostenbesparing (huisvesting en autokosten).

Knol maakt aan de hand van een sprekend voorbeeld duidelijk dat NWW voor Capgemini *the way to go* is. “Het is subjectief, maar een scan onder onze medewerkers wees uit dat zij in 2008 10 procent meer filedruk ervoeren dan in het voorgaande jaar. Dit ondanks het harde gegeven dat er in 2008 per leaseauto 1400 km minder werd gereden. Dit filerijden doet de lifebalance van medewerkers geen goed. Reken je het door, dan levert die extra filedruk bovendien een *extra* aantal verliesuren op van 2½ per dag per medewerker per jaar. Ofwel zo’n 100.000 *extra* verliesuren voor heel Capgemini.”

Welke maatregel?

Introductie van New Way of Working. NWW stelt medewerkers in staat per dag zelf te bepalen wat de meest geschikte werklocatie is – thuis, bij de klant, op het hoofdkantoor in Utrecht of op een meeting point in het land. De keuze wordt in samenspraak met de klant gemaakt. In 2009 opent Capgemini zeven meeting points voor NWW. Deze bevinden zich dichtbij (grote) klanten, verspreid over het land. Alle meeting points zijn goed bereikbaar met het OV en de auto en beschikken over voldoende parkeergelegenheid. De inrichting is volledig toegespitst op flexwerken (secretariaat, lockers, flexwerkplekken, ‘telefooncellen’, bespreek- en projectkamers, et cetera) en kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt voor workshops, vergaderingen en beoordelingsgesprekken. De implementatie van NWW berust op vier pijlers:

Accommodatie (werken op de beste locatie)

- Fysieke werkplek: hoofdkantoor, meeting point, klant, thuis of onderweg.
- Hulpmiddelen (webcam, eye-catchers, C-port, Microsoft Communicator, push mail, I-Pass), inclusief gebruikstraining.

Mobiliteit (reizen op de meest efficiënte manier)

- Tijdstip, tijdsduur, kosten en milieu.
- Alternatieve leasevormen.
- NS-Business Card, Utrecht Bereikbaarpas, etc.

Travelportal (online communicatieplatform)

- Laat zien wie, waar en wanneer werkt en hoe bereikbaar is.
- Geeft inzicht waar en wanneer werk- en vergaderruimte beschikbaar is.
- Is een hulpmiddel om te bepalen hoe je het meest efficiënt naar de gekozen locatie reist.
- Toont impact van locatie- en vervoerskeuze op kosten en milieu.

Communicatie

“Communicatie is de cruciale pijler”, benadrukt Knol, “want uiteindelijk gaat het om een *mindshift* en een gedragsverandering van managers, medewerkers én klanten.”

Het gedrag van managers is om drie redenen doorslaggevend. “Allereerst omdat zij voorbeeldgedrag moeten tonen”, somt Knol op, “en ten tweede omdat NWW een geheel andere managementstijl verlangt. Met NWW kunnen managers hun medewerkers niet langer aansturen op basis van aanwezigheid en inspanning. In plaats daarvan moeten zij sturen op resultaat. NWW verlangt dat managers hun medewerkers het werk laten beschrijven in *deliverables*, resultaatverplichtingen waarop de manager kan sturen. Ten derde hebben onze people managers wél directe invloed op de vraag welke medewerker bij welke klant gaat werken, maar niet op de uitvoering van de opdracht. Een people manager moet dus in staat zijn de medewerker zó aan te sturen dat die goede afspraken maakt met de klant; zowel over de vraag waar en waar en wanneer de medewerker zijn werk uitvoert als over de beschrijving van de opdracht in termen van *deliverables*.”

Duidelijk is dat, om NWW tot een echt succes te maken, de klant ook mee moet in de verandering. “Dat is niet altijd even gemakkelijk”, beaamt Knol. “Bij sommige klanten sluiten we met NWW naadloos aan bij de behoefte om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, maar andere klanten blijven verwachten dat een Capgemini-medewerker die bij hen gedetacheerd is altijd naar kantoor komt. Zelfs als het werk goed plaats- en tijdsafhankelijk valt uit te voeren.” Een beperking voor NWW kan zich ook voordoen wanneer dataverkeer van en naar de opdrachtgever vanuit veiligheidsoverwegingen is uitgesloten. “De gedragsverandering is dus complex”, onderkent Knol, “en daarom focussen we gericht op specifieke doelgroepen. Zo maken we bijvoorbeeld een onderscheid tussen kantoorpersoneel (staf, et cetera), consultants die een deel van hun tijd op kantoor werkzaam zijn en personeel dat voor langere tijd bij een klant is gedetacheerd.”

NWW vraagt van medewerkers dat zij hun agenda in het Travelportal openstellen voor anderen. “Collega’s moeten kunnen zien waar je zit, wanneer en hoe je bereikbaar bent”, licht Knol toe. “Ook dat betekent een cultuuromslag, want veel mensen vinden hun agenda privé en willen niet dat hun manager hier inzicht in heeft. Het besef dat we niet werken op basis van controle, maar op basis van vertrouwen, moet hier nog groeien. Vooralsnog laat zo’n 15 procent van de medewerkers zien waar hij

werkt. Dat doen ze vrijwillig, want ze kunnen ook thuis werken en naw-gegevens zijn uit privacyoverwegingen bij wet beschermd.”

Het Travelportal is een groeiende functionaliteit die vooralsnog informierend is. In dit portal kunnen medewerkers bijvoorbeeld een reisadvies van 9292 opvragen. Op termijn moet het Travelportal faciliterend worden en onder andere gebruikt kunnen worden om reserveringen te maken. Knol: “Bij die reservering moet je dan automatisch een reisadvies kunnen krijgen, gebaseerd op de actuele verkeersinformatie en, als dat tijdwinst oplevert, met een combinatie van modaliteiten. Daar kan dan bijvoorbeeld uitrollen dat je 's ochtends op het traject Utrecht – Den Haag tot Woerden het beste met de auto kunt reizen, om daar vervolgens de trein te pakken. Dan vermijd je na Woerden de dagelijkse file op de A12 en ben je driekwartier sneller dan wanneer je alleen met de trein reist.”

Capgemini voert NWW in fases in (zie rubriek Tijdsinvestering), waarbij alle vier pijlers in samenhang naar een hoger plan worden getild. “Een integrale aanpak is een kritische factor voor succes”, benadrukt Knol.

Baten

Medewerkers

Een grotere vrijheid om het werk uit te voeren op het best passende moment en de meest geschikte locatie:

- Versterking van de lifebalance.
- Switch van inspannings- naar resultaatverplichting.

Capgemini

- Reductie huisvestingskosten (naar verwachting 30 procent minder vloeroppervlak; op jaarbasis 20 procent en 5,5 miljoen euro minder kosten).
- Reductie van het aantal autokilometers (naar verwachting met 20-25 procent minder voor woon-werkverkeer).
- Versterking van de klantrelatie (gebaseerd op gezamenlijke verantwoordelijkheid en output).

Klanten

- Kostenreductie (niet of minder investeren in de huisvesting van inhuur).
- Maatschappelijk verantwoord te ondernemen (uitsluitend reizen wanneer nodig).

Samenleving

- Milieuwinst (brandstofbesparing en vermindering van CO₂-uitstoot).
- Vermindering van de filedruk (minder woon-werkverkeer).

Kosten

De introductie van New Way of Working vergt een aanzienlijke investering in nieuwe huisvesting (meeting points), hulpmiddelen en personeelstraining. Hier staat een forse besparing op de bestaande kantoorruimte tegenover. Uiteindelijk verwacht Capgemini met 30 procent minder vloeroppervlak toe te kunnen, wat jaarlijks 5,5 miljoen euro bespaart. De business case verdient zich in anderhalf jaar terug.

Tijdsinvestering

Cappgemini heeft met New Way of Working ervaring opgedaan middels een pilot binnen de sector Financial Services. Cappgemini-breed vindt de introductie van NWW in fases plaats. De roadmap laat zien dat alle vier pijlers (Accommodatie, Mobiliteit, Travelportal en Communicatie) integraal naar een hoger plan worden getild. Zo zijn op 1 januari 2010 alle zeven meeting points geopend en is Travelportal 2.0 in werking. Uiteindelijk zijn medewerkers op 1 januari 2011 *always connected & always informed* en is *free personally mobility* bereikt.

Promotie

Communicatie is cruciaal om New Way of Working tot een succes te maken (zie rubriek Maatregel). Op basis van de ervaringen met de pilot binnen de sector Financial Services is een draaiboek opgesteld, als hulpmiddel voor het realiseren van de gedragsverandering. De sectoren bepalen zelf welke principes, uitgangspunten en activiteiten het beste passen bij de verandering in de hun sector.

Doelstelling van de gedragsontwikkeling is dat medewerkers bewuster keuzes maken in het moment van werken en de meest geschikte werkplek. Het programma dat zij doorlopen richt zich op:

- Het doorbreken van routines om naar kantoor te komen.
- De ondersteuning en de aanpassingen die dit mogelijk maken.

Centrale begrippen in de communicatie zijn:

- Vertrouwen.
- Van verantwoording afleggen naar verantwoordelijkheid geven en nemen.

Daarbij wordt gefocust op:

- De complicaties, principes en uitgangspunten (cultuur, aansturing, klanten, implementatie, tools en structuur).
- De heldere ambities gedefinieerd door het sectormanagement (specifieke ambities en doelstellingen m.b.t. efficiency, kostenreductie, customer intimacy, medewerkertevredenheid en mvo).
- Het gewenste gedrag en de gewenste sturing die dit ondersteunt (bewustmaking van overtuigingen, gewoontes die ten grondslag liggen aan huidig gedrag, laten zien wat er dient te veranderen, concrete voorbeelden).
- Doelgroepspecifieke aanpak (voorbereiden, toepassen en verbeteren).

Het sectormanagement bepaalt de ambities, creëert de randvoorwaarden en laat voorbeeldgedrag zien. Goed practice management (voorbereiden, toepassen en verbeteren) is cruciaal om medewerkers eigenaar te laten worden van hun gedragsverandering. Managers hebben de taak hen daarbij te coachen. Sales helpt bij klanten het bewustzijn te creëren dat er andere mogelijkheden zijn dan dat consultants standaard op de klantlocatie aanwezig zijn.

Tips

Hanteer bij de introductie van tijd- en plaatsafhankelijk werken een integrale aanpak. De noodzakelijke veranderingen, bijvoorbeeld m.b.t. accommodatie, mobiliteit, werk- en managementstijl, hangen nauw met elkaar samen. Ze kunnen niet los van elkaar worden gezien.

Gedragsverandering van managers en medewerkers is essentieel om tijd- en plaatsafhankelijk werken tot een succes te maken. Besteed ruimschoots aandacht aan bewustwording van de noodzaak van de gedragsverandering en de ondersteuning hiervan.

De introductie van tijd- en plaatsafhankelijk werken kan een geheel andere managementstijl verlangen: van inspannings- naar resultaatgericht managen. Managers hebben bovendien een voorbeeldfunctie voor medewerkers én moeten hen in hun gedragsverandering kunnen begeleiden. Managers zijn daarom een doorslaggevende factor voor succes van het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Heb daar oog voor.

Bedenk dat de introductie van tijd- en plaatsafhankelijk werken de klantrelatie raakt en ook een gedragsverandering bij de klant kan vragen. Ga daarover tijdig in dialoog.

Meer weten?

Capgemini Nederland B.V.
Papendorpseweg 100
3500 GN Utrecht
www.capgemini.nl

Jack Knol
Mobiliteitsmanager
Telefoon (030) 6891751
E-mail jack.knol@capgemini.com